ÉDITION 2009

Document de Référence 2008

Entreprendre, notre grande aventure

PPR

AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 17 avril 2009, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Sommaire

1 PPR en 2008 3

2 Les activités du Groupe 11

3 La Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) de PPR 57

4 Éléments financiers 127

5 Éléments juridiques 289

6 Gouvernement d'entreprise 301

7 Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2009 329

8 Responsable du document de référence et responsables du contrôle des comptes 347

9 Tables de concordance et de réconciliation et Index 351

1 PPR en 2008

HISTORIQUE 4

CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS DU GROUPE 6

PPR ENTREPRENDRE, NOTRE GRANDE AVENTURE 8

Un mode d'organisation décentralisée fondé sur la délégation de responsabilités 8

Un groupe qui sait se transformer pour améliorer son profil de croissance et de rentabilité 8

Un groupe qui capitalise sur son patrimoine de marques et de savoir-faire pour construire son projet d'avenir 9

Un groupe équilibré, diversifié et solide qui maintient le cap et sortira plus fort encore des turbulences économiques actuelles 10

Organigramme du groupe PPR au 31 décembre 2008 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 1er 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.

2008

- Cession de YSL Beauté à L'Oréal.
- Cession de Conforama Pologne.
- Cession par Redcats UK d'Empire Stores.
- Cession par Redcats USA de la division Missy.
- Prise de participation dans Girard Perregaux à hauteur de 23 % du capital.

Chiffres clés consolidés du Groupe

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires	20 201	19 098	+5,8 %
Dont réalisé hors de France (en % du chiffre d'affaires)	*61,1 %*	*57,9 %*	*+3,2 pts*
Marge brute	8 815	8 305	+6,1 %
Résultat opérationnel courant	**1 721**	**1 634**	**+5,4 %**
Rentabilité opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)	*8,5 %*	*8,6 %*	*-0,1 pt*
Résultat net part du Groupe	**924**	**922**	**+0,2 %**
Cash flow libre opérationnel [1]	**1 004**	**1 346**	**-25,4 %**

Données par actions *(en euros)*	2008	2007	Variation
Résultat net part du Groupe par action	7,33	7,19	+1,9 %
Dividende par action	3,30 [2]	3,45	-4,3 %

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

	2008	2007	Variation
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	875	875	+0,1 %
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action (en euros)	6,95	6,82	+1,9 %

(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 7 mai 2009.

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

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

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

(1) Hors holdings et autres.

STRUCTURE FINANCIÈRE - RATIO D'ENDETTEMENT (2)

(2) Endettement financier net en % des capitaux propres de l'ensemble consolidé.

SOLVABILITÉ

* Non retraité de l'application d'IFRS 5.
** Pro forma.

LIQUIDITÉ

* Dette brute sous déduction de la Trésorerie et équivalents de trésorerie et du financement des concours à la clientèle.
** Dette brute.

PPR
Entreprendre, notre grande aventure

PPR s'incarne avant tout dans un état d'esprit qui est l'essence même de son identité : la volonté et le goût d'entreprendre, présents dès la création du Groupe en 1963.

Depuis lors, PPR s'est profondément et régulièrement transformé, et c'est la même dynamique entrepreneuriale qui a été le moteur de ses évolutions stratégiques majeures. À chaque étape de sa construction, PPR a agi avec audace et imposé sa culture de la performance, investissant et s'investissant dans chacun de ses métiers pour les développer et leur offrir de fortes perspectives de croissance.

Toutes les énergies du Groupe sont mobilisées pour porter l'ambition au plus haut et pour transformer une vision conquérante de l'avenir en réalisations novatrices et créatrices de valeur. Bâtir de nouveaux périmètres d'activité, étendre la couverture géographique de ses entreprises, inventer des produits, formats et concepts originaux, mettre en œuvre des modèles inédits de croissance et d'amélioration des performances : c'est l'aventure de PPR qui se renouvelle en permanence, se réinvente et va sans cesse de l'avant.

Cette culture de l'action et du mouvement conforte la capacité des collaborateurs du Groupe à élargir leurs champs de vision, évaluer les risques, prendre une décision rapide et exercer leurs responsabilités. À l'opposé des principes de pure application des procédures établies, les équipes de PPR sont portées par l'esprit de conquête, l'ingéniosité, l'enthousiasme et l'envie de réussir.

UN MODE D'ORGANISATION DÉCENTRALISÉE FONDÉ SUR LA DÉLÉGATION DE RESPONSABILITÉS

La forte culture entrepreneuriale de PPR privilégie de longue date le principe de décentralisation. Celui-ci repose sur l'équilibre entre des Branches opérationnelles qui disposent, dans un cadre défini, d'une large autonomie, et une Holding légère qui assure le pilotage du Groupe.

Ce mode d'organisation confère responsabilités et initiative à tous les collaborateurs du Groupe qui optimisent la création de valeur de PPR. Chacun s'investit dans le développement des patrimoines confiés et se sent responsable et comptable de ses performances.

Sur le terrain, les Branches assument l'intégralité des responsabilités d'exécution nécessaires à la conduite de leurs affaires. Proches des marchés et des clients, elles élaborent la stratégie des marques et enseignes, fixent les orientations métiers et prennent l'ensemble des décisions opérationnelles. Elles s'appuient sur des structures de direction rapides, flexibles et interconnectées. Cette latitude laissée aux équipes opérationnelles suscite l'implication et l'engagement des collaborateurs ainsi que leur attachement au Groupe ; elle favorise également l'émergence des talents.

La Holding définit la stratégie de PPR et assure l'alignement des intérêts des diverses parties prenantes du Groupe. Elle anime le pilotage de la performance de toutes les entités constituantes grâce à des boucles courtes d'orientation, de régulation et de contrôle. Elle prend en charge, pour l'ensemble du Groupe, certaines missions relevant de son domaine réservé (fusions & acquisitions, trésorerie & financement, relations avec les actionnaires et gouvernance du Groupe notamment) et exerce des fonctions d'impulsion, d'animation, d'assistance et de coordination dans les autres domaines.

PPR privilégie la mise en commun des moyens et la mutualisation des dispositifs dans la mesure où celles-ci apportent de la valeur ajoutée aux Branches et améliorent leurs performances. Des politiques transversales visent également à optimiser certains processus clés pour l'ensemble du Groupe (gestion des talents en particulier).

Le partage au sein du Groupe des connaissances, des savoir-faire et des meilleures pratiques est systématiquement favorisé. Cela contribue à promouvoir la création, l'innovation et l'excellence des processus ou à optimiser les ressources et réduire les coûts.

La culture de PPR repose notamment sur des valeurs de concertation, de liberté d'expression et de convivialité qui fédèrent et cimentent le Groupe et constituent un véritable catalyseur de solidarités. Cela s'illustre en particulier par des dispositifs de communication et d'échanges simples, authentiques et fluides.

Ce style de management singulier est au cœur du fonctionnement et de la performance du Groupe.

UN GROUPE QUI SAIT SE TRANSFORMER POUR AMÉLIORER SON PROFIL DE CROISSANCE ET DE RENTABILITÉ

PPR a la volonté et l'exigence toujours renouvelées d'exploiter de nouveaux gisements de croissance et de rentabilité. C'est cette ambition d'expansion durable et de création de valeur qui a fondé les transformations que le Groupe a connues depuis plus de quarante ans.

Cette dynamique originale de développement consiste en priorité à tirer profit des réserves de croissance endogène des différents actifs du Groupe. PPR a constitué un portefeuille remarquable d'activités en sélectionnant des marques et enseignes leaders qui disposent, grâce à leurs attributs différenciants, d'un exceptionnel pouvoir d'attraction. Leurs grands succès commerciaux résultent notamment de leur capacité à anticiper les attentes de leurs marchés. Chaque marque et enseigne possèdent un potentiel important de croissance organique grâce à la mise en valeur de son patrimoine, à sa capacité d'expansion, à l'échelle mondiale, et à la conquête de nouveaux territoires (produits, segments, canaux de distribution…).

PPR est engagé dans une démarche de progrès continu visant à accroître durablement la maîtrise des capitaux engagés pour en augmenter le rendement. Animées par une forte culture de contrôle des dépenses, les entreprises du Groupe s'emploient sans relâche à améliorer leur modèle d'affaires pour faire progresser leur rentabilité opérationnelle. Elles s'appliquent aussi à augmenter la productivité des capitaux immobilisés et à ajuster les besoins en fonds de roulement au plus près des nécessités de chaque métier. Enfin, par leur souci du détail et de l'exécution soignée, elles assurent l'efficience des processus et des dispositifs. L'optimisation de chaque maillon de la chaîne de valeur est orchestrée par des équipes passionnées et de grand talent, tant dans les métiers opérationnels que dans les fonctions de support.

Pour améliorer encore son profil de croissance et de rentabilité, PPR est toujours susceptible de procéder à des arbitrages au sein de son portefeuille d'actifs stratégiques. Ainsi, les entités qui, au sein du Groupe, ne présentent plus les perspectives attendues de progression de leur chiffre d'affaires ou de leur résultat peuvent être vendues, dans le respect de leur histoire et de leurs équipes.

Par ailleurs, la croissance externe peut être un moyen efficace pour accroître la vitesse de transformation du Groupe. Ainsi, PPR a su saisir, comme ce fut le cas en 1999 avec l'acquisition de Gucci Group ou plus récemment avec celle de Puma, l'opportunité d'acquérir un actif de dimension significative, qui modifie la physionomie du Groupe par son poids ou son positionnement. PPR a aussi la faculté de réaliser des investissements tactiques, de tailles moyennes, pour compléter ses dispositifs ou ses portefeuilles de marques ou produits.

Dans cette démarche, le Groupe a des niveaux d'exigence élevés. Ainsi, ne sont sélectionnées que les cibles cohérentes avec la vision stratégique et qui recèlent un potentiel de développement et d'amélioration des performances financières, que PPR peut révéler et exploiter. De même, ne sont retenus que les actifs dont l'acquisition est compatible avec la politique du Groupe en matière de progression du résultat net consolidé, de solidité de la structure financière et de retour sur investissement.

UN GROUPE QUI CAPITALISE SUR SON PATRIMOINE DE MARQUES ET DE SAVOIR-FAIRE POUR CONSTRUIRE SON PROJET D'AVENIR

PPR a acquis un savoir-faire sans égal en matière de distribution, avec les formats les plus variés, les modèles les plus différenciants et les canaux les plus innovants. Redcats, Fnac, Conforama et Cfao sont, chacun à leur manière, des précurseurs dans leurs domaines et ont bâti des positions de marché incontournables. Ces enseignes se distinguent notamment par l'enrichissement et le renouvellement permanent de leur offre de produits et de services, le déploiement du commerce en ligne, l'innovation dans leurs interactions avec les clients et l'expansion de leurs réseaux.

Avec Gucci Group d'une part et Puma d'autre part, PPR dispose de deux portefeuilles cohérents de marques mondiales, prestigieuses et complémentaires, qui s'expriment sur un secteur en croissance, l'équipement de la personne. Gucci Group évolue dans l'univers du Luxe. Ses marques incarnent des valeurs et des traditions d'excellence ; elles restent fidèles à leurs racines et prolongent leur magie et leur réussite dans la modernité ; elles évoquent la qualité ultime et l'exclusivité et proposent des biens prestigieux et coûteux. Puma vise des marchés Grand Public, plus larges, et une clientèle qui cherche à se reconnaître dans des modes de vie partagés et identitaires (Lifestyle). La marque puise sa légitimité dans son identité, son authenticité, sa technicité et son contenu stylistique ; elle propose des niveaux de gamme et de prix abordables au plus grand nombre.

Maîtrise de la distribution et gestion experte des marques confèrent à PPR une expertise particulière en matière de « savoir-vendre », c'est-à-dire l'art de mettre en scène les produits, de choisir le canal le mieux approprié pour les promouvoir, d'exploiter le meilleur emplacement ou le support le plus adapté pour les commercialiser, ou encore de mettre en œuvre le marketing relationnel le plus efficient pour attirer et fidéliser le client. Il s'agit de réunir toutes les conditions pour provoquer l'acte d'achat et le transformer en expérience de consommation, agréable et valorisante pour le client. À cela s'ajoute la maîtrise de la supply chain, domaine où les synergies sont particulièrement mises en valeur parmi les différentes entités du Groupe. Qu'il s'agisse des studios de création, des bureaux d'achat, des relations avec les fournisseurs et sous-traitants ou des dispositifs logistiques, servis notamment par des systèmes d'information performants, toutes les branches de PPR s'attachent à garantir une qualité et une fiabilité maximales de l'ensemble du processus, dans le respect des exigences exprimées dans la charte de responsabilité sociale et environnementale du Groupe.

La convergence de toutes ces compétences hors pair conduit PPR à faire évoluer progressivement le centre de gravité de ses actifs stratégiques vers un ensemble de marques universelles et puissantes, centrées sur l'équipement de la personne. Valeurs sûres ou stars montantes, ces marques se distinguent par la pertinence durable et renouvelée de leur positionnement, qu'il soit Luxe ou Grand Public. Leur légitimité est fondée sur un capital identitaire d'exception, sur l'affirmation d'un authentique contenu stylistique et sur des savoir-faire rares et exigeants. Toutes partagent le souci d'une qualité ultime, associée à une innovation continue, inspirée par les attentes de leurs marchés, et à une parfaite maîtrise de la chaîne de valeurs au service de leurs clients. Prime est donnée à celles qui portent en elles les leviers de leur développement futur (extensions de territoires, internationalisation, canaux de distribution…). Ces valeurs et principes d'actions assurent leur cohérence au sein du Groupe.

UN GROUPE ÉQUILIBRÉ, DIVERSIFIÉ ET SOLIDE QUI MAINTIENT LE CAP ET SORTIRA PLUS FORT ENCORE DES TURBULENCES ÉCONOMIQUES ACTUELLES

Dans sa configuration actuelle, PPR a atteint un équilibre spécifique en termes de profils de clientèles, de marques, de produits, de formats de vente et d'implantations géographiques qui lui assure une diversification satisfaisante des risques et contribue à la régularité des performances.

Au cours de l'année 2008, l'économie mondiale a subi un choc jusqu'alors inédit, avec notamment une crise financière d'une gravité sans précédent. Dans ce contexte de ralentissement économique, de visibilité réduite, de dégradation des contextes de consommation et de raréfaction des liquidités, PPR se présente avec des fondamentaux solides. La pertinence de son modèle et ses capacités d'adaptation inégalées lui permettent de mieux résister aux fluctuations de son environnement.

Cet environnement compliqué et volatil rend plus que jamais nécessaires l'affirmation de la vision stratégique de PPR et la confirmation de ses objectifs à moyen et long terme. L'évaluation rigoureuse et fréquente des conditions économiques dicte le rythme auquel sont mis en œuvre ses projets, ainsi que l'horizon de leur achèvement. La trajectoire que se donne PPR, marquée notamment par l'acquisition de Puma en 2007, est entérinée. Seule sa vitesse d'exécution est infléchie eu égard au réalisme et à la prudence que requiert l'incertitude actuelle des marchés.

À court terme, PPR se concentre sur les fondamentaux : le commerce, les coûts, le cash et les équipes. Ainsi, toutes les entités du Groupe sont engagées dans des plans d'actions de grande ampleur visant à :

- améliorer l'efficacité commerciale en concrétisant mieux la qualité de l'interaction client et en accroissant les marges brutes. Ceci grâce, par exemple, à l'ajustement des politiques de tarification et de promotion, ou à la focalisation sur les clientèles, les catégories de produits et les positionnements de gamme les plus profitables. Grâce encore à la réallocation des surfaces de vente, au perfectionnement du merchandising, au développement des services et à l'intensification du multi-canal ou des ventes croisées ;
- optimiser les structures de coûts et abaisser les points morts en reconfigurant les organisations et les dispositifs opérationnels (simplification des portefeuilles d'activités, fermetures de magasins insuffisamment rentables, mutualisation ou externalisation de certaines fonctions support pour tirer parti au mieux des effets de taille, etc.), en améliorant l'efficience de tous les processus opérationnels (nouvelles pratiques de sourcing et de massification, optimisation des chaînes d'approvisionnement, adaptation des capacités, maximisation de la productivité, etc.) et en réduisant les coûts indirects, les frais généraux et les autres charges fixes (recherche systématique d'économies sur tous les postes de dépenses, ajustement des investissements en marketing et communication autour de priorités stratégiques resserrées, etc.) ;
- accroître la génération de liquidités en accordant la primauté absolue à la progression du résultat opérationnel, en réduisant les stocks et les autres besoins en fonds de roulement (renforcement des contrôles, révision des plannings d'approvisionnements et de production, adaptation des flux logistiques, réexamen des pratiques de paiement/recouvrement, etc.), en révisant le processus d'allocation des investissements et en reconsidérant le portefeuille de projets (sélectivité accrue, dossiers reportés ou abandonnés, coûts et délais revisités, etc.) ;
- mobiliser les talents et développer les compétences en donnant la priorité à l'excellence dans l'exécution et à la réactivité des organisations, en faisant émerger et en valorisant les collaborateurs à haut potentiel, en renforçant l'adhésion au Groupe ainsi que le partage des ambitions et des valeurs de PPR, en suscitant la fierté d'appartenance et en plaçant au cœur des préoccupations les enjeux de développement durable et de responsabilité sociale et environnementale.

La mise en œuvre résolue et diligente de ces programmes contribue à l'amélioration à court terme des performances financières de PPR, partiellement en 2008 et pleinement en 2009. Le Groupe se ménage ainsi un temps d'avance qui lui permettra de prendre un avantage concurrentiel décisif et immédiat quand le retournement du cycle économique réorientera à la hausse les tendances de consommation.

ORGANIGRAMME DU GROUPE PPR AU 31 DÉCEMBRE 2008

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	49
PUMA	34	LES AUTRES MARQUES	52

Les activités Grand Public

- Acteur majeur 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
- 3,3 millions d'adhérents
- Fnac.com, leader des sites marchands en termes d'audience [(1)]
- Premier distributeur de micro-ordinateurs en France [(1)]
- 35 000 références en micro, photo, son, TV/vidéo, logiciels/jeux, bureautique/téléphonie
- Premier libraire de France avec 708 000 références [(1)]
- Premier disquaire de France avec plus de 350 000 références [(2)]
- 2,2 millions d'adhérents, 18 millions de clients par an et 150 millions de visites magasins en France

4 587
M€ de chiffre d'affaires en 2008

186
M€ de résultat opérationnel courant en 2008

19 357
collaborateurs à fin 2008

143
magasins gérés en propre à fin 2008 (hors Fnac Éveil & Jeux) et 2 magasins 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.

Exalter le plaisir de découvrir la diversité des cultures et des technologies : voilà le positionnement de l'enseigne pour ses clients. 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 (2 joint-ventures) et au Brésil, la Fnac compte 145 magasins – dont 64 à l'international – sur une surface globale de vente de près de 329 000 m². En France, ses 81 magasins reçoivent chaque année plus de 150 millions de visites et servent 18 millions de clients.

(1) Source : Médiamétrie, décembre 2008.
(2) Source : GFK.

ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

La Fnac est un des leaders 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 (708 000 livres référencés, 48 millions de pièces vendues) et le premier disquaire (plus de 350 000 disques disponibles sur commande, 38,8 millions de pièces vendues). Elle est également le premier vendeur de micro-ordinateurs, d'appareils photo, de caméscopes, de baladeurs MP3, de PDA et de GPS.

STRATÉGIE

En 2008, la Fnac a réaffirmé les 4 enjeux principaux de son projet d'entreprise 100 % Clients :

La conquête de la périphérie, l'excellence de son site Internet Fnac.com, le développement des services, l'expansion à l'international.

La conquête de la périphérie

En fournissant un très large vivier d'emplacements, le concept de périphérie est un relais de croissance essentiel pour la Fnac dans les années à venir.

Ces implantations participent à la stratégie de l'enseigne. Ce faisant, la Fnac s'adapte à l'évolution des lieux et modes de consommation de ses clients en prenant place dans les nouvelles zones commerciales périurbaines.

Ce concept offre une palette variée de produits culturels et technologiques pour satisfaire toute la famille, garantir la passion, l'indépendance et l'expertise des vendeurs, le tout dans un environnement contemporain, convivial et coloré.

En 2008, la Fnac a poursuivi la densification de son réseau avec l'ouverture de 4 magasins de périphérie : Avignon-le-Pontet, Vannes, Sainte Geneviève-des-Bois et Villiers-en-Bière.

L'excellence de Fnac.com

Fnac.com ce sont d'abord plus de 100 000 références en stock qui peuvent être livrées en 24 heures partout en France.

Fnac.com est depuis 5 années consécutives, le premier site de e-commerce [(1)] en B to C en France en termes d'audience avec plus de 700 000 visiteurs uniques par jour.

Avec plus d'1 million de références disponibles, Fnac.com est devenu le 1er magasin Fnac de France par son volume d'affaires.

En 2008, Fnac.com a développé un espace personnel « My Fnac » qui permet d'accompagner et de guider l'internaute selon ses goûts artistiques : il pourra retrouver ses précédents achats, déclarer ses centres d'intérêts et poster des commentaires. À partir de ces données, le site générera sa propre sélection d'articles susceptibles de l'intéresser.

Par ailleurs, 2008 aura été une année d'innovation soutenue concernant la distribution numérique de nos produits culturels : lancement du 1er livre électronique en partenariat avec Sony au dernier trimestre 2008, lancement du service de la Vidéo à la Demande Fnac sur la box Netgem.

Le développement des services

La Fnac propose une large palette de services pour ses clients ; en 2008 les ventes liées aux produits techniques ont notamment été largement renforcées.

En outre, la Fnac a connu cette année un large succès en lançant un service inédit sur le marché français « la garantie échange à neuf » pour tous les produits techniques (ordinateurs, lecteurs MP3, appareils photos, téléviseurs…). Ce nouveau service à forte valeur ajoutée garantit, en cas de panne, le remplacement à neuf du matériel par un produit identique ou équivalent. Ce service, complémentaire aux extensions de garanties déjà existantes, est un véritable gain de temps pour le client qui bénéficie d'un produit neuf sans être pénalisé par des délais de réparation.

La Fnac s'est également lancée dans le développement des services à la personne en proposant une offre complète de prestations à domicile : installation, formation, assistance.

Les experts Fnac interviennent auprès des clients avec des formules personnalisées performantes et innovantes pour de nombreuses prestations : configuration d'ordinateurs, installation de logiciels, paramétrage de connections Internet ou d'antivirus, mise en place d'un réseau, offre de découvertes ou de perfectionnement, SOS informatique…

Confirmation de l'essor international

L'expansion internationale est un des axes majeurs du développement de la Fnac. Afin de développer le maillage des magasins dans tous ses pays d'implantation, la Fnac a ouvert 10 nouveaux magasins hors de France en 2008 (dont une joint-venture en Grèce).

(1) Nielsen-Netrating, septembre 2008.

Malgré une conjoncture difficile, les activités internationales sont en croissance et représentent près de 30 % du chiffre d'affaires de la Fnac en 2008. Depuis 2000, la Fnac a multiplié par 3 le nombre de ses magasins à l'international. Forte de cette expansion, l'enseigne poursuit la professionnalisation de son organisation à l'international par la mutualisation de certaines activités. En 2008, la Fnac a ainsi renforcé la mutualisation de ses achats de produits techniques européens grâce à la création d'une centrale d'achats européenne groupe.

L'enseigne spécialisée 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 un des leaders 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. Par ailleurs Fnac Éveil & Jeux compte 40 magasins. En 2008, Fnac Éveil & Jeux a enregistré un chiffre d'affaires de 130 millions d'euros dont toujours plus de la moitié en vente à distance.

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, 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 vendeurs. Selon l'enquête clients CAP 100 réalisée en 2008, plus de 70 % des clients sont « tout à fait satisfaits » des vendeurs en termes de disponibilité, d'amabilité, d'écoute ; 91 % se déclarent « globalement satisfaits » de leur visite dans les magasins Fnac.

Lancement de la carte adhérent One

La Fnac a lancé sur 7 magasins à l'automne 2008 une carte pour ses meilleurs adhérents afin de leur offrir une qualité de services optimale.

La Fnac leur propose différents services tels qu'un point d'accueil réservé en magasin, une ligne dédiée 7j/7 de 8h30 à 22h00 ; réserver en avant-première les produits et événements et les places de spectacles ou de concerts ; bénéficier d'un SAV dédié pour un diagnostic en direct ou, si nécessaire, obtenir un rendez-vous personnalisé dans une des Fnac pilotes. Ce programme pourrait être déployé dans toutes les Fnac dès le début de l'année 2009.

En 2008, Fnac Logistique a fêté ses 10 ans

Fnac Logistique, véritable centre névralgique de la Fnac, approvisionne et livre les magasins de l'enseigne, ainsi que les clients de Fnac.com. Avec 2 entrepôts (l'un à Massy (91) de 56 000 m², l'autre à Wissous (91) de 20 000 m²), Fnac Logistique compte 26 métiers travaillant 7j/7 et 24h/24 en période de fin d'année. Fin 2008, cela représentait plus de 120 000 clients à livrer chaque jour.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2008 PAR CATÉGORIE DE PRODUITS

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2008 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

UNE ENTREPRISE QUI LIBÈRE LES ÉNERGIES ET LES TALENTS DE SES COLLABORATEURS

En 2008, la Fnac a poursuivi un programme ambitieux et volontariste de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. L'enjeu est d'assurer aux salariés dont l'emploi est fragilisé, une évolution vers les filières en forte croissance au sein de la Fnac grâce à un programme de formation qualifiant.

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.

Par ailleurs, la Fnac se situe dans le peloton de tête des entreprises européennes qui se sont lancées dans un programme de VAE (Validation des Acquis de l'Expérience).

Cette démarche est déployée en France et en Espagne depuis 2004 et comptabilise plus de 300 lauréats (50 en Espagne et 250 en France).

En France, après avoir engagé une validation des bacs pro puis des BTS commerciaux, la Fnac a permis de valider cette année plus d'une dizaine de Masters (sur les 35 lauréats de la promotion).

En outre, l'implication de l'entreprise a permis d'obtenir un taux de réussite de 86 %.

Enfin, en 2008, la Fnac a finalisé son projet de centralisation des fonctions « back office ». Elle poursuivra l'optimisation de son organisation en 2009.

UN ACTEUR CLÉ DU MONDE CULTUREL ET TECHNOLOGIQUE

Distributeur de référence, la Fnac revendique aussi un rôle d'acteur culturel de premier plan dans les domaines de la culture et de la technologie. L'enseigne organise et prend part chaque année aux rendez-vous majeurs de chaque pays dans les domaines du livre, la musique, la photo, du cinéma et aussi depuis 2 ans dans le domaine des nouvelles technologies et du jeu vidéo. Par exemple, en France en 2008, c'est près de 7 000 animations culturelles et technologiques qui ont été organisées, pour le plaisir du partage et de la découverte accessible à tous.

NOMBRE DE MAGASINS FNAC HORS FILIALES (1)

(1) Hors Fnac Éveil & Jeux.
Non compris 2 magasins en joint-venture.

Total 2007 : **130**
Total 2008 : **143**

Dans le livre

- le Prix Goncourt des lycéens organisé en partenariat avec l'Éducation nationale et avec la bienveillance de l'Académie Goncourt, pour faire découvrir aux lycéens le plaisir de la lecture contemporaine ; Prix Fnac des premières lectures remis en juin pour initier les enfants au plaisir de la lecture et prévenir l'illettrisme ;
- 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 et de partenariats en France (et notamment le Festival d'Angoulême), Belgique, Suisse, Espagne et Brésil ;
- la Journée mondiale du livre au Portugal : l'enseigne a édité en 2008 une édition de luxe réunissant 10 nouvelles originales d'écrivains portugais de renommée.

Dans la musique

- les « Découvertes du Printemps de Bourges et de la Fnac » où cette année 3 900 artistes ont participé aux sélections pour les auditions régionales puis nationales ; sur le même principe, la Fnac en Belgique a créé le concours « Unsigned Music Talents » pour découvrir les nouveaux artistes de la scène belge ;
- 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, a accueilli pour sa 5e édition, plus de 70 000 spectateurs en France. Le festival Fnac au Parc présente aussi chaque année le meilleur de la musique populaire brésilienne et ses nouveaux talents à Brasilia, São Paulo et Rio de Janeiro ;
- l'édition du disque « Novos Talentos » au Portugal en 2008 a proposé 30 titres inédits d'artistes, édité au format CD et MP3, dont les bénéfices sont reversés à une ONG pour soutenir un projet solidaire : Infothèque contre l'info-exclusion ».

Dans la photographie

- 180 expositions ont été organisées en France, dont 32 nouvelles productions ;
- 8 expositions organisées au Brésil, où l'enseigne est partenaire de « Paratay em Foco », le plus grand rendez-vous photographique de l'État de Rio de Janeiro ;
- les galeries des magasins espagnols, portugais et italiens ont organisé le concours photo « Nouveau Talent Photos » et exposé les gagnants, et la Fnac en Grèce s'est associée au festival de la photo d'Athènes.

Dans le cinéma

- les Master Classes, des rencontres filmées avec des maîtres du cinéma ont donné lieu en 2008 à des éditions de DVD exclusives à la Fnac (Sylvester Stallone, Oliver Stone, Équipe du Film « Entre les Murs », palme d'or à Cannes) ;
- 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. Cette année, le film accompagné par la Fnac a reçu un César et un Oscar à Hollywood ;

SURFACES DE VENTE MAGASINS FNAC HORS FILIALES (1) (en m²)

(1) Hors Fnac Éveil & Jeux.
Non compris 2 magasins en joint-venture.

- en Belgique « Mobil Film Festival », concours de très courts métrages via téléphone portable ;
- au Brésil, participation à la *Mostra Internacional de Cinema* dans les villes de Brasilia, Sao Paulo et Rio de Janeiro ;
- production du DVD de courts métrages des lauréats du Film de Drama, le plus important festival de courts métrages de Grèce.

Dans les nouvelles technologies

- Organisation des Trophées Fnac du jeu vidéo dans chaque pays européen (plus de 800 événements en France en 2008), ainsi que la 2e édition du Trophée Fnac Européen.

UNE ENTREPRISE CITOYENNE ET RESPONSABLE

En 2008, la Fnac a réaffirmé son rôle d'acteur responsable dans le domaine social et environnemental.

La Fnac s'engage notamment dans la prévention contre l'illettrisme. La Fnac a édité pour la 8e année, un CD « On aime, on aide », proposant 3 titres du groupe Dyonysos. La totalité du produit de la vente du CD est reversée à des associations.

Par ailleurs, la Fnac propose à ses 2,2 millions d'adhérents une façon simple, transparente et efficace de soutenir quatre associations – l'apfEE (association pour favoriser l'Égalité des chances à l'École), la FIDH (Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme), GoodPlanet.org (association qui soutient les initiatives innovantes pour l'environnement) et le Secours populaire français – en faisant don de leurs points fidélité acquis dans le cadre du programme d'adhésion Fnac.

Depuis 15 ans, la Fnac construit un partenariat avec Reporter Sans Frontières en faveur de la liberté d'expression. En 2008, 3 albums photos de RSF ont été diffusés dans tous les magasins Fnac au bénéfice de l'association.

Cette année, à l'occasion du 60e anniversaire de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, la Fnac a organisé d'une part une exposition photographique dans ses magasins de Montparnasse et Montpellier et d'autre part un cycle exceptionnel de débats en partenariat avec les 3 grandes associations internationales de défense des droits de l'homme : la FIDH, Amnesty International, Human Rights Watch.

Depuis 3 ans, la Fnac s'est engagée à collecter les cartouches d'encre d'imprimantes et téléphones portables dans tous les magasins afin de privilégier la filière du réemploi.

RÉSULTATS

La Fnac a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires de 4 587 millions d'euros, en progression de 0,1 % par rapport à 2007.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 186 millions d'euros en 2008. Il représente 4,1 % du chiffre d'affaires.

FAITS MARQUANTS 2008 ET PERSPECTIVES 2009

2008 à l'international

Dans le cadre de sa politique d'expansion, l'enseigne a maintenu en 2008 un rythme soutenu d'ouvertures à l'international, avec 10 nouveaux magasins : 3 en Espagne (dont un 4e magasin à Madrid), 3 au Portugal (dont le 6e de la région de Lisbonne), 1 en Belgique à Bruges, 1 à Bâle en Suisse Alémanique, le 2e magasin de Grèce et 8e magasin brésilien à Porto Alegre.

Par ailleurs, de nombreux magasins ont connu de profonds réaménagements ou la création de nouveaux espaces.

Des magasins ont bénéficié de *remodelings* notamment à Bruxelles et Leuven en Belgique.

Des espaces Enfants ont été créés dans les magasins au Brésil et en Belgique, ainsi que dans les derniers magasins ouverts au Portugal.

L'enseigne a aussi poursuivi l'implantation d'espaces Apple dans ses magasins à l'international : tous les magasins du Brésil ont inauguré cette année des Apple shops, ainsi que le magasin de Vérone en Italie.

En 2008, l'Espagne et le Portugal ont lancé la commercialisation de produits dérivés.

Fnac Espagne a également refondu son site Internet cette année.

En Italie, la logistique a été réorganisée avec l'ouverture d'un nouveau site en août 2008.

Enfin, la Fnac a fêté en 2008 ses 10 ans d'implantation au Portugal et 15 ans en Espagne, ce qui a donné lieu à de nombreuses opérations commerciales et événements culturels.

2008 en France

En France, la Fnac a poursuivi la densification de son réseau avec 4 nouveaux magasins au format périphérie : 3 en Île-de- France et 1 en Province.

Dans le domaine du e-commerce, l'enseigne a renforcé encore la complémentarité entre ses magasins et son site Internet, confirmant ainsi Fnac.com comme leader des sites marchands du secteur grand public en termes d'audience.

Par ailleurs, la Fnac s'est positionnée cette année comme leader sur le créneau services et de solutions à domicile grâce à ses nouvelles offres.

La Fnac a proposé en 2008 de nouveaux produits et services innovants : la carte One (lancée auprès de ses adhérents à fort pouvoir d'achat sur 7 magasins pilotes), la garantie « échange à neuf » pour les produits techniques, service inédit sur le marché français… L'enseigne a lancé deux nouvelles offres exclusives : le premier livre électronique commercialisé en France en partenariat avec Sony (le Reader), ainsi qu'une offre de VOD (vidéo à la demande) avec Netgem.

La Fnac a encore confirmé son rôle d'acteur culturel de référence en organisant de nombreux événements tels que le Festival de la BD d'Angoulême, Fnac Indétendances, le Festival du Printemps de Bourges, le Prix Goncourt des lycéens… et plus de 7 000 événements dans les forums magasins…

La Fnac en 2009…

En 2009, La Fnac poursuivra sa dynamique de croissance et d'innovation.

À travers Fnac.com, l'enseigne lancera notamment une offre de produits d'occasion et une « place de marché » permettra de mettre en avant une offre produits complémentaires.

En 2009, le site de Fnac.com sera progressivement internationalisé, ce qui permettra à la Fnac de se doter d'un site Internet extrêmement performant dans plusieurs pays.

En France, l'offre de jeux vidéo sera renforcée, notamment grâce aux produits d'occasion afin de mieux répondre aux besoins de la clientèle. De nouveaux produits (goodies, papeterie, jeux-jouets…) seront lancés en test au cours de l'année 2009.

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

- Leader en France, au Portugal et en Scandinavie* sur le marché BtoC [1] de la vente à distance
- Présent dans 30 pays à travers 14 marques
- 3 canaux de distribution :
  - Plus de 60 sites Internet marchands
  - Plus de 30 catalogues
  - Plus de 600 magasins en France et à l'international
- 29 millions de clients actifs dans le monde
- Près de 33 millions de visiteurs uniques par mois sur l'ensemble des sites dans le monde
- Près de 100 millions de colis distribués par an

3 699
M€ de chiffre d'affaires en 2008

114
M€ de résultat opérationnel courant en 2008

20 031
collaborateurs à fin 2008

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 Group 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 30 pays, dont 17 en direct et 13 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 multispécialistes 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 2008 PAR FORMAT DE VENTE [1]

(1) BtoC : Business to Consumer, c'est-à-dire vente par le Distributeur au client particulier.
** Sources : France-Fevad ; Scandinavie : GFK 2008 ; Portugal : source TNS-euroteste 2008.*

LES MARQUES EUROPÉENNES

La Redoute propose sa « French Touch » dans 22 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 l'offre spécialisée de AM.PM. notamment.

La Redoute est numéro un des ventes pour la mode et numéro deux pour la maison sur Internet en France (source : Médiamétrie baromètre multicanal 2008). Avec une moyenne de 6,5 millions de visiteurs uniques par mois au cours de l'année 2008 (source : Médiamétrie), laredoute.fr est le 4e site marchand français le plus visité (source : Nielsen Netratings 09/2008). Le canal Internet représente désormais plus de 52 % du chiffre d'affaires VAD (vente à distance) de la marque. Laredoute.fr a par ailleurs été élu « meilleur site de mode » de l'année par les internautes (source : Fevad).

L'année 2008 a été marquée par la première campagne publicitaire TV de La Redoute, constituée de deux spots mettant en scène respectivement l'offre habillement et la décoration. Cette présence sur le petit écran français répondait à plusieurs objectifs : installer la nouvelle signature de la marque : « Vous n'avez pas fini de jouer avec la mode ! », positionner La Redoute comme un acteur incontournable en prêt-à-porter et décoration et développer son image et sa notoriété sur les catégories de produits majeures.

La marque affiche en outre une bonne progression à l'international, qui représente plus de 25 % de son chiffre d'affaires 2008, tirée notamment par la Russie, la Grèce, l'Italie.

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. Témoin de sa volonté de se développer sur Internet, la marque a mis en ligne sur son site une émission mensuelle intitulée « Toutes vos envies déco ».

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. Afin de clarifier et asseoir son offre bébé, Vertbaudet a créé cette année la marque propre « Miracle of Love » pour grouper l'ensemble de sa collection 0-3 ans. Par ailleurs, la ligne « Ori'jeans » remplace désormais la gamme « Today ». Vertbaudet gère en propre 39 boutiques – et 9 en partenariat – et est présent dans 13 pays via Internet ou catalogue.

Cyrillus a lancé cette année une collection « Cyrillus Intérieur » rassemblant une sélection de linge de lit, d'objets de décoration et de *homewear* pour adultes et enfants. Cette nouvelle ligne est disponible sur catalogue, sur Internet et dans un concept-store à Paris. Cyrillus édite ses catalogues en trois langues – français, anglais et allemand – auxquels viennent s'ajouter un réseau de 54 boutiques en propre dans le monde, 20 magasins franchisés (11 au Japon, 8 en Allemagne et 1 en France) et des sites Internet.

La marque **Somewhere** a continué de défendre son positionnement et son offre « casual chic » et a lancé en 2008 une mini-ligne baptisée « Soin de soi by Somewhere », placée sous le signe de la relaxation, du spa et du yoga. Somewhere dispose aujourd'hui de 25 boutiques en propre en France et accroît sa présence à l'international avec 4 nouveaux pays en 2008, ce qui porte à 8 le nombre de pays où elle est présente.

Daxon propose une offre mode bien-être et maison pour les seniors et accueille également les collections spécialisées d'Edmée (positionnée sur le *casual wear* accessible) et de Celaia (collection pour les femmes actives de plus de 45 ans). Cette année, Daxon a testé avec succès un catalogue 100 % lingerie auprès de sa clientèle homme et femme. La marque est présente en France, en Belgique et en Grande-Bretagne.

Ellos, marque leader de la vente à distance en Scandinavie (source : GFK 09/2008), 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),

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2008 PAR CATÉGORIE DE PRODUITS

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2008 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(1) Belgique, Portugal, Royaume-Uni, Espagne, Grèce, Suisse, Autriche, Allemagne, Italie, Estonie, Luxembourg, Russie, Japon.

« JSFN » (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.

À la suite de sa première campagne publicitaire TV diffusée en 2007, Ellos a lancé en 2008 d'autres spots sur les segments femme, enfant et décoration. Hors de Suède, Ellos est présent au Danemark, en Finlande, en Norvège, aux Pays-Bas et en Islande. Sur Internet, la marque poursuit sa forte progression, avec 59,4 % de son chiffre d'affaires vente à distance réalisés sur ce canal en 2008.

LES MARQUES AMERICAINES

Aux États-Unis, Redcats USA s'impose comme le spécialiste du marché « grandes tailles » en VAD, à travers 5 marques : **Jessica London**, **Roaman's** et **Woman Within** qui développent une ligne de vêtements et accessoires pour femme, et **KingSize** qui propose des collections « casual » masculines. Jouissant d'une forte image de marque, **Avenue** vient conforter le leadership de Redcats Group sur le marché très porteur des « grandes tailles », en attirant une clientèle plus jeune et aimant la mode. Le réseau de 484 magasins s'ajoute aux canaux existants, offrant ainsi un potentiel de développement important. Ces points de vente sont répartis dans 37 États.

Sur OneStopPlus.com, espace marchand communautaire dédié aux « grandes tailles », on trouve l'offre des 4 autres marques américaines « grandes tailles », celle de Brylane Home et depuis plus récemment, une partie de la collection de la marque française Taillissime. Depuis son lancement en 2006, ce premier « mall on line » spécialiste des « grandes tailles » continue d'afficher des records de trafic.

L'activité « sports & loisirs » de Redcats USA est constituée des marques **The Sportsman's Guide**, un des leaders 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 2008, avec un fort niveau de ventes sur Internet pour The Sportsman's Guide, qui a complété son offre en lançant cette année un site dédié à la voile et aux sports d'eau (www.boatingsavings.com). La dynamique de vente demeure forte également pour The Golf Warehouse.

Enfin, la marque **Brylane Home**, 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 2008, les marques américaines ont réalisé 54,4 % de leur chiffre d'affaires VAD sur Internet.

ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Redcats Group est leader en France, en Scandinavie et au Portugal sur le marché B to C de la vente à distance en habillement et petite décoration (source : France – Fevad ; Scandinavie : GFK 2008 ; Portugal : TNS-eurosteste 2008), mais également leader aux États-Unis sur le marché de la vente à distance de l'habillement « grandes tailles » pour femme (source : NPD 2008).

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 achevé 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 multi canal. Redcats Group déploie une approche ciblée des marchés

de l'équipement de la personne et de la décoration. Les marques de Redcats Group peuvent être soit spécialistes d'un segment (seniors, enfants, grandes tailles…) soit multispécialistes s'adressant à un public plus large et proposent leurs collections à travers un mode de distribution multi canal qui associe catalogues, sites Internet et magasins spécialisés.

La gestion active du portefeuille de marques

En 2008, Redcats Group a complété avec succès la transformation lourde de ses activités et **la gestion active de son portefeuille** en misant sur les positions de leadership en VAD d'une part, et en renforçant l'expertise magasin d'autre part.

La vente des marques du pôle « Missy » (Chadwick's et Metrostyle) aux États-Unis, la cessation de l'activité d'Empire Stores au Royaume-Uni couplées à l'intégration réussie de la chaîne de magasins américains Avenue ont permis de recentrer l'activité sur des marques à plus fort potentiel et compléter le portefeuille de Redcats Group.

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 renforcer l'attractivité des marques.

Grâce à Internet, l'offre produit fait l'objet d'actualisations toujours plus nombreuses et rapides. Ainsi, le site Internet d'Ellos tout comme ceux 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 Group est soutenue en 2008 par plusieurs innovations menées avec succès. En France, Laredoute.fr a « relifté » sa page d'accueil pour la rendre plus claire et plus mode et s'est enrichie de fonctionnalités nouvelles comme la grille de disponibilité ou le « quick zoom » pour zoomer instantanément sur les produits. Daxon a inauguré le site celaia.fr pour une clientèle de baby-boomers et Vertbaudet, grâce à planet.vertbaudet.com, est devenu le premier site communautaire français visité par les mamans (source : Institut des mamans – Observatoire 2008 des mères d'enfants de 0 à 36 mois), avec près de 300 000 visiteurs uniques par mois. En Europe, Redcats UK a lancé un *mastersite* consacré aux jeunes parents (« Young Fashion Family »), rassemblant une sélection de mode femme et enfant issue des collections de La Redoute UK et de Vertbaudet. 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, Bruuns Bazaar ou Esprit, intégrées en 2008. La marque a parallèlement lancé une nouvelle mouture du site de Jotex. Aux États-Unis, le pôle « grandes tailles » continue de développer les fonctionnalités de ses sites : par exemple, la marque de magasins Avenue s'est attachée cette année à travailler son espace marchand en ligne en améliorant notamment son ergonomie. Le site communautaire OneStopPlus.com, rassemblant l'offre des marques américaines « grandes tailles », et celle de Taillissime depuis 2008 conserve son classement dans le top 100 des sites e-commerce de mode et accessoires américains les plus visités (source : Hitwise 2008).

Aux côtés de ces innovations, les marques ont également travaillé le jeu des synergies entre elles : ainsi, une partie des collections Somewhere et Vertbaudet est désormais en ligne sur Ellos.se, en Suède ; Vertbaudet se trouve disponible sur laredoute.pt au Portugal et Taillissime et Avenue ont rejoint l'offre du site communautaire américain OneStopPlus.com.

Redcats Group a aussi 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 **plate-forme Millena**, fruit d'une collaboration entre les équipes françaises et américaines, a été étendue à la plupart des sites La Redoute à l'international. 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.

En 2008, Redcats Group a réalisé sur Internet un chiffre d'affaires de 1 531 millions d'euros, en croissance de 5,9 % par rapport à 2007. Le canal Internet représente 42,2 % du chiffre d'affaires en 2008 contre 39,2 % en 2007.

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 2008, La Redoute a ouvert son 14e « So'Redoute » en France, 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, Avenue a optimisé son réseau et compte 484 magasins à fin 2008.

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 en Suède, où la collection Somewhere est désormais proposée sur le site d'Ellos. Le développement international peut aussi se faire au travers de partenariats externes tel Ellos avec Wehkamp aux Pays-Bas, Cyrillus au Japon avec Yamoto ou Vertbaudet en Arabie Saoudite avec Al Hokair et aux Emirats Arabes Unis, à Dubaï. En 2008, La Redoute a noué un partenariat avec AFC Romania pour être distribué sur Internet en Roumanie.

Ainsi, La Redoute est implantée dans 22 pays au total et réalise plus de 25 % de son chiffre d'affaires à l'international ; Vertbaudet est présent dans 13 pays et réalise plus de 18 % de son chiffre d'affaires à l'international ; Cyrillus est implanté dans 5 pays et réalise 19 % de son chiffre d'affaires à l'international et Daxon est présent dans 3 pays et génère près de 21 % de son chiffre d'affaires à l'international.

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 Group d'acheter sans intermédiaire 72,4 % de ses produits importés, ce qui améliore notamment la disponibilité des produits. L'enseigne s'appuie sur un réseau de 7 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, 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®, tout comme Daxon, qui propose cette même offre à 1 euro depuis la saison printemps-été 2008. Redcats Group enrichit en outre sa gamme de services avec le développement de ses 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. Ces bornes innovantes se retrouvent dans les quelque 4 000 Relais Colis® existants aujourd'hui dans l'hexagone.

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 avait 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.). Chez Somewhere, la carte de fidélité proposée en boutique est désormais multicanal, et donc valable également sur le web et par téléphone. Aux États-Unis, les marques « grandes tailles » déploient de la même façon des services inédits pour leurs clients avec la carte « Bra Club » lancée pour fidéliser la clientèle sur la catégorie de produit lingerie.

Fruits de ces efforts, les marques et marques enseignes sont ainsi fréquemment récompensées pour la qualité de leur service et leurs innovations.

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 le développement de deux nouveaux modules, un « Best of SPEED – 4 en 1 » destiné aux fonctions transversales et une formation au leadership dédiée aux Senior Managers : SPEED a formé à ce jour plus de 1 600 collaborateurs.

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

La Responsabilité Sociale et Environnementale est au cœur des valeurs de Redcats Group depuis plusieurs années. Redcats Group s'attache à entretenir des relations claires et constructives vis-à-vis de ses collaborateurs et de ses partenaires – qu'ils soient fournisseurs ou clients – et déploie par ailleurs de nombreuses actions en faveur de l'environnement et en matière de solidarité.

Redcats s'engage en matière de RSE autour d'actions prioritaires organisées en 7 axes stratégiques :

- développer l'employabilité des collaborateurs au travers du management des compétences et de la formation ;
- former chaque manager aux enjeux de la diversité ;
- intégrer le critère RSE dans le choix des fournisseurs ;
- mesurer et limiter les émissions de CO_2 liées aux transports ;
- réduire l'impact environnemental des magasins et autres infrastructures ;
- promouvoir les produits et usages « responsables » ;
- mettre en place des programmes de solidarité en lien avec l'activité des marques.

RÉSULTATS

En 2008, Redcats Group a réalisé un chiffre d'affaires de 3 699 millions d'euros en recul de - 1,7 % en réel et en recul de - 5,5 % en comparable.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 114 millions d'euros. Le taux de rentabilité s'élève à 3,1 % à fin 2008.

FAITS MARQUANTS 2008 ET PERSPECTIVES 2009

Redcats Group a achevé sa transformation vers un groupe multicanal dont le modèle est désormais opérationnel.

En 2008, Redcats Group a poursuivi la stratégie de concentration de son portefeuille sur ses marques leaders avec notamment l'arrêt d'Empire Stores au Royaume-Uni, la cession des marques Missy (Chadwick's et Metrostyle) aux États-Unis, l'intégration de Brylane Home dans le pôle grandes tailles aux États-Unis et le regroupement des concepts seniors (Daxon, Celaia, Edmée) autour de la marque Daxon.

Aux États-Unis, le pôle grandes tailles a achevé la transition de la marque Lane Bryant vers Woman Within, a intégré les équipes de Jessica London à New York et Indianapolis et a poursuivi avec succès l'intégration de la marque Avenue.

En vente à distance, Redcats Group a également conforté son leadership en habillement et petite décoration sur ses marques-enseignes leaders, La Redoute et Ellos, en élargissant leur offre, soit par l'apport de marques internes (Vertbaudet sur La Redoute au Portugal ou en Belgique) soit par l'apport de marques externes (Esprit ou Mexx sur le site d'Ellos). Ces initiatives contribuent à renforcer le développement international de chacune des marques du Groupe et à amplifier la performance des pays dans lesquels le Groupe est déjà implanté.

Côté magasins, Redcats Group s'est concentré sur l'ouverture de boutiques et l'optimisation du réseau pour les marques Cyrillus, Vertbaudet, Somewhere et Avenue.

En 2008, Internet, qui représente 42,2 % du chiffre d'affaires total de Redcats Group, a continué de s'imposer à la fois comme canal de vente et comme média clé dans la stratégie de développement des marques.

Parallèlement, des plans ont été mis en œuvre et lancés en 2008 afin d'améliorer la compétitivité de Redcats Group. En France, Daxon a poursuivi le plan de réduction des coûts baptisé « Reconquête ». À la fin de l'été, la division Redcats Nordic a décidé de confier son activité de traitement des retours à un prestataire externe, en Pologne, et a indiqué également le transfert de sa marque Jotex sur le site de Viared, Borås, en Suède. En fin d'année, La Redoute a annoncé un plan de relance visant à restaurer sa compétitivité. De son côté, Redcats UK a redimensionné ses départements logistique et clientèle pour tenir compte de la cession de la marque Empire Stores et se concentrer sur le développement des marques françaises présentes au Royaume-Uni, La Redoute, Vertbaudet et Daxon.

En 2009, Redcats Group poursuivra la focalisation de son portefeuille autour de ses marques leaders, entend renforcer l'offre produit et le positionnement de ses marques, développer une stratégie multicanal tirée par le web, européaniser encore davantage ses marques et concepts et conforter les actions entreprises en matière de responsabilité sociale et environnementale.

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

- Acteur majeur de l'équipement de la maison en Europe
- Une offre discount multiproduit et multistyle
- 889 000 m² de surface de vente dans les magasins gérés en propre
- Une présence dans 7 pays européens

3 168
M€ de chiffre d'affaires en 2008

118
M€ de résultat opérationnel courant en 2008

14 697
collaborateurs à fin 2008

216
magasins gérés en propre à fin 2008 (non compris 27 magasins affiliés)

CONCEPT COMMERCIAL

Acteur majeur de l'équipement de la maison en Europe, 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 discounter, Conforama est une enseigne multispécialiste d'équipement de la maison qui propose à ses clients, dans un même magasin, une offre complète de meubles, d'articles de décoration, d'électroménager et d'électronique de loisirs, avec une disponibilité immédiate des produits.

Conforama exploite au total 243 magasins dans le monde dont 216 en propre. En France, l'enseigne dispose d'un très bon maillage du territoire à travers 186 points de vente dont 159 magasins gérés en propre et 27 franchisés (20 en France métropolitaine et 7 dans les collectivités d'outre-mer). À l'international, Conforama est présente par implantation directe à travers un réseau de 57 magasins dans six pays européens : Suisse, Luxembourg, Espagne, Portugal, Italie et Croatie.

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. Cette offre est soutenue par de fréquentes campagnes de promotion (12 à 25 fois par an, selon les formats) et présentée sur le site web marchand de l'enseigne.

ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

En France, où l'enseigne est leader depuis plus de 40 ans, (basé sur le chiffre d'affaires et les parts de marché données par l'IPEA) Conforama bénéficie d'une excellente notoriété et d'un très bon maillage du territoire, tout en étant 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 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. L'enseigne adapte son offre produit d'un pays à l'autre.

STRATÉGIE

La stratégie de Conforama s'articule autour de cinq points indissociables.

Réaffirmer le positionnement de discounter

« Bien chez soi, bien moins cher », la signature de Conforama est conforme au positionnement de discounter de l'enseigne, qui 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. Le positionnement discount de Conforama est un atout dans la période économique actuelle où les consommateurs sont particulièrement attentifs au rapport qualité prix des produits qu'ils achètent.

Poursuivre la modernisation de l'enseigne

Conforama poursuit la modernisation de son parc de magasins et accélère, grâce à Internet, le passage à un mode de fonctionnement « click et magasin ».

Dans les magasins, deux types de transformations sont mis en œuvre : des remodelages complets pour les magasins transférés 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, 26 chantiers de remodelage ont été menés en 2008 y compris en Italie. Aujourd'hui en Europe, 145 magasins Conforama sont au nouveau concept.

La modernisation de Conforama se traduit également par la modernisation de l'offre produit, afin de séduire une palette la plus large possible de clients, conformément à la vocation de l'enseigne.

Enfin, alors qu'Internet devrait capter 10 % du marché de l'équipement de la maison d'ici 3 ans (Institut de sondage Forrester research), Conforama mise sur ce canal de vente complémentaire pour élargir son offre et sa capacité de service, tout en s'appuyant sur la puissance de son réseau de magasins. En 2008, le site web marchand de Conforama en France après sa complète refonte au début de l'année a enregistré 2,3 millions de visiteurs uniques par mois, contre 1,7 million fin 2007.

Rationaliser la présence de Conforama à l'international

À l'international, Conforama adapte sa stratégie de développement selon le pays d'Europe 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, ce qui fait de l'enseigne un des principaux acteurs de l'équipement de la maison dans ce pays. En 2009, l'enseigne va lancer un site marchand www.conforama.ch.

Dans la péninsule ibérique, les parts de marché de Conforama restent modestes, avec 16 magasins en Espagne et 5 au Portugal. Afin de faire face à un contexte de consommation des ménages en baisse, Conforama a décidé fin 2008 d'optimiser son organisation dans la péninsule ibérique en procédant à une fusion opérationnelle de ses structures centrales et de rationaliser son parc de magasins.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2008 PAR CATÉGORIE DE PRODUITS

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2008 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En Italie, où l'enseigne est présente depuis 2001 à la suite de l'acquisition d'Emmezeta, Conforama a poursuivi la transformation de son parc : fin 2008, sur 19 magasins italiens, 14 sont à l'enseigne Conforama. En décembre 2008, afin de tenir compte de la dégradation brutale de l'environnement économique, l'enseigne a annoncé la restructuration de ses activités en Italie : 4 magasins qui ne permettent pas d'envisager une croissance rentable à moyen et long terme seront fermés au 1er semestre 2009 et les fonctions administratives réorganisées.

Début 2008, Conforama avait cédé ses 3 magasins polonais, l'enseigne n'ayant pas la perspective de figurer parmi les trois premiers acteurs de l'équipement de la maison dans ce pays.

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

La politique de sourcing de Conforama a pour principal objectif la qualité des produits, tout en respectant le meilleur prix pour le client et la disponibilité.

Fin 2008, 90 % des approvisionnements de l'enseigne sont réalisés dans l'Union européenne.

Conforama a continué à 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.

Le dispositif logistique de l'enseigne a été adapté au processus de centralisation et est désormais abouti. Les surfaces d'entrepôts atteignent 200 000 m² et sont réparties sur 5 plates-formes majeures en France. Respectueuse de l'environnement, Conforama privilégie le transport par barges fluviales et achemine 90 % des conteneurs par ce moyen.

Réaffirmer la dimension citoyenne de l'enseigne et accompagner les hommes

En 2008, Conforama a réaffirmé son engagement en faveur de la responsabilité sociale et environnementale, notamment en poursuivant son partenariat avec le Secours populaire français et en co-finançant la création d'un puits de carbone dans la région Rhône-Alpes.

Par ailleurs, Conforama a intensifié sa politique de recrutement de nouveaux talents et de formation. Le nombre d'heures de formation dispensé aux collaborateurs de l'enseigne s'est accru de façon significative.

NOMBRE DE MAGASINS CONFORAMA HORS AFFILIÉS

RÉSULTATS

En 2008, Conforama a réalisé un chiffre d'affaires de 3 168 millions d'euros, en baisse de 4,4 % par rapport à 2007.

Le résultat opérationnel courant s'élève à 118 millions d'euros. Le taux de rentabilité de Conforama est de 3,7 %.

FAITS MARQUANTS 2008 ET PERSPECTIVES 2009

Fin 2008, sous l'égide de Thierry Guibert, son nouveau Président-Directeur général, Conforama a élaboré un projet d'entreprise à 5 ans, Cap Confo, destiné à adapter les structures de l'enseigne et à recentrer Conforama sur ses fondamentaux commerciaux : le discount et la proximité client.

En 2009, Conforama mettra en œuvre la première étape de ce plan. Les principaux axes de travail sont : des magasins résolument tournés vers les clients (70 % des effectifs magasins seront orientés vers la vente et le service au client contre 50 % actuellement), le développement de nouveaux services en magasins, sur Internet et au domicile des clients, l'amélioration de la politique qualité, l'accroissement de l'efficacité de la supply chain, la restructuration de l'Italie et la remise sur pied de la péninsule ibérique.

SURFACES DE VENTE MAGASINS CONFORAMA HORS AFFILIÉS (en m²)

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

- **4 pôles d'activité :**
- **CFAO AUTOMOTIVE :** acteur majeur de la distribution automobile en Afrique
- **EURAPHARMA :** n° 1 de la distribution de produits pharmaceutiques en Afrique et dans les collectivités d'outre-mer (sources : IMS Health novembre 2008, GERS novembre 2008)
- **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 collectivités d'outre-mer et au Vietnam
- 150 filiales et 261 sites
- 88 100 véhicules neufs vendus en 2008
- 6 000 pharmacies livrées chaque jour soit 145 millions de boîtes par an

2 864
M€ de chiffre d'affaires en 2008

277
M€ de résultat opérationnel courant en 2008

10 610
collaborateurs à fin 2008

CONCEPT COMMERCIAL

Cfao est une marque de référence de la distribution spécialisée en Afrique et dans les collectivités d'outre-mer.

Cfao répond de façon efficace et professionnelle, avec un haut niveau d'exigence et selon les standards internationaux de qualité, 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.

Cfao est organisé autour de quatre pôles d'activité : **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 10 610 collaborateurs évoluent au sein de 150 filiales et 261 sites. Présent sur le continent africain depuis plus de 120 ans, Cfao est implanté dans 33 pays d'Afrique où Cfao réalise plus de 71 % de son chiffre d'affaires, 6 collectivités d'outre-mer et au Vietnam.

ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Cfao est un acteur majeur de la distribution automobile en Afrique, dans les collectivités d'outre-mer ainsi qu'en Asie avec 88 100 véhicules neufs vendus et 1 765 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2008. 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 et de services pharmaceutiques sur le continent africain et dans les collectivités d'outre-mer, Cfao détient jusqu'à 39 % 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.

STRATÉGIE

Une croissance pertinente

De 2000 à 2008, Cfao a poursuivi une politique ambitieuse de croissance de son activité avec la création d'entreprises nouvelles et 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.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2008 PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2008 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

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 (showrooms, 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 des prestations qui répondent aux plus hauts niveaux de standards internationaux, 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. Dans la distribution de produits pharmaceutiques, la Filiale de Cfao au Kenya a obtenu, en 2008, la certification ISO 9001.

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 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, Isuzu et DAF au Maroc et avec, les marques Opel, Chevrolet, Isuzu, DAF et BMW en Algérie. Sur ces deux pays, l'activité Automotive a affiché une très forte progression à deux chiffres en 2008. 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 20 % aujourd'hui. En 2007, l'Algérie est devenue le premier pays de Cfao en termes de chiffre d'affaires. Parallèlement, Cfao souhaite renforcer ses positions en Afrique anglophone, à l'Est notamment.

En Asie, Cfao 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 premium (Audi).

Une entreprise socialement responsable

Cfao ne peut concevoir son rôle d'acteur économique sans y ajouter un engagement fort de responsabilité sociétale.

L'entreprise a 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. En 2008, Cfao a créé une véritable Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale pour renforcer sa démarche dans ces domaines.

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

RÉSULTATS

En 2008, Cfao a réalisé un chiffre d'affaires de 2 864 millions d'euros en progression de 13,0 % en réel et de 13,6 % en comparable.

Le résultat opérationnel courant a enregistré une progression de 19,1 % à 277 millions d'euros, portée par les excellentes performances réalisées en Afrique subsaharienne et méditerranéenne, affichant un taux de rentabilité de 9,7 %.

FAITS MARQUANTS 2008 ET PERSPECTIVES 2009

L'année 2008 a été marquée par le renforcement dans les pays existants. L'activité a été particulièrement forte dans les pays de l'Afrique subsaharienne anglophone ainsi qu'en Afrique méditerranéenne.

L'activité automobile a renforcé sa dynamique dans plusieurs pays. Outre un développement accéléré sur le Maghreb (Algérie, Maroc), l'activité a connu également une forte croissance au Nigeria à travers les cartes Nissan et Général Motors. L'implantation au Vietnam se poursuit. Après le démarrage d'une activité de commercialisation de biens d'équipement (matériel minier principalement), une concession Audi a été ouverte en fin d'année à Ho Chi Minh.

Par ailleurs Cfao Automotive s'est renforcée en Afrique de l'ouest dans le métier de la Location Longue Durée (Gabon, Cameroun, Sénégal).

En outre, de nombreuses concessions, conçues selon les standards automobiles européens et entièrement tournées vers la satisfaction clients, ont été rénovées, notamment à Oran en Algérie, à Ouagadougou au Burkina Faso.

Eurapharma s'est, pour sa part, implanté au Ghana et en Tanzanie.

En 2009, Cfao, après 3 années de croissance et de développement significatifs, a pour ambition de consolider ses positions.

- Une marque Sportlifestyle dont la gamme de produits intègre un design original et une vision internationale en s'inspirant du monde du sport et de la mode, dans le cadre d'un certain style de vie
- L'un des plus grands équipementiers mondiaux de chaussures, de vêtements et d'accessoires d'athlétisme
- Une valeur de marque construite sur un héritage sportif solide, fière d'une longue tradition d'innovation et de performance grâce à la collaboration de grands athlètes et de grandes équipes
- Propriétaire des marques Puma, Tretorn et Hussein Chalayan
- Une marque présente dans plus de 120 pays

Marque créée en 1948

2 524
M€ de chiffre d'affaires en 2008

350
M€ de résultat opérationnel courant en 2008

11 645
collaborateurs à fin 2008

CONCEPT COMMERCIAL

Puma vise à devenir « la société Sportlifestyle la plus attrayante ». La marque s'est engagée à gérer ses opérations pour un monde meilleur, en soutenant la créativité, en assurant la viabilité du concept SAFE *(Social and Fundamental Environmental Standards,* ou normes environnementales sociales et fondamentales), en œuvrant pour la paix et en restant fidèle à ses valeurs d'équité, d'honnêteté, de positivité et de créativité dans ses prises de décisions et agissements. Puma a un pied dans le sport et l'autre dans la mode. Ses labels *Sport Performance* et *Lifestyle* portent, entre autres sur le football, la course à pied, les sports motorisés, le golf et la voile. Le label *Black* repose sur des partenariats avec des créateurs célèbres comme Alexander McQueen, Yasuhiro Mihara et Sergio Rossi.

ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Les concurrents de Puma sont principalement des fabricants mondiaux de chaussures, de vêtements et d'accessoires d'athlétisme, ainsi que des fabricants de collections Sportlifestyle et sportives.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2008 PAR CATÉGORIE DE PRODUITS

STRATÉGIE

S'étant fixé comme objectif de devenir la « société Sportlifestyle la plus attrayante », Puma compte exploiter les nombreuses opportunités de ce marché, toutes catégories et régions confondues, afin de renforcer sa position parmi les rares marques véritablement pluridisciplinaires. La Société veut se positionner sur les catégories et les segments où elle pourra faire croître sa valeur de manière durable grâce à son positionnement unique.

La direction de Puma estime que son modèle d'entreprise présente un fort potentiel de croissance des ventes sur le long terme, en s'articulant autour de trois pôles clés :

- expansion des catégories de produits ;
- expansion régionale ;
- expansion des marques autres que Puma.

Expansion des catégories de produits

Puma veut étendre ses catégories de produits existantes et en créer de nouvelles au sein de son portefeuille, afin de couvrir dans leur totalité les secteurs du sport, du Sportlifestyle et de la mode.

Les nouvelles catégories devront être capables non seulement de stimuler la croissance mais aussi de démarquer Puma du reste du marché et de ses concurrents, et ce de manière originale.

Conception et développement de produits

La conception et le développement de produits visent à renforcer le positionnement de Puma en tant que marque pluridisciplinaire, et soutenir sa mission à long terme : devenir la « société Sportlifestyle la plus attrayante ». Puma poursuivra sa stratégie, combinant de manière inimitable les hautes performances sportives et les technologies innovantes à des critères de mode et de style de vie. La Société continuera de lancer des produits qui font figure de références en termes de créativité et d'innovation, et privilégiant l'expansion de ses lignes tout en faisant croître les catégories existantes et se positionnant sur de nouveaux segments.

En 2008, Puma a réussi à faire passer le message de la marque dans un nouveau secteur : la voile. En y renforçant sa notoriété, la Société touchera de nouveaux clients cibles et développera son potentiel de croissance. Puma compte asseoir et développer sa position parmi les leaders du segment Sportlifestyle en optimisant l'authenticité et la crédibilité de ses produits, d'une part en dégageant des résultats solides dans le segment *Sport Performance* et d'autre part en assurant des partenariats novateurs avec des créateurs célèbres.

En février 2008, Puma a recruté un nouveau Directeur Artistique : le créateur de mode londonien Hussein Chalayan. M. Chalayan est responsable de toute la Direction artistique des collections de mode sportive de Puma et œuvre dans toutes les catégories de produits, y compris les chaussures, les vêtements et les accessoires. Il travaille en collaboration étroite avec les équipes de conception de Puma, depuis Herzogenaurach (Allemagne), Boston et Londres. La collaboration de Puma avec de grands créateurs comme Alexander McQueen et Yasuhiro Mihara renforce d'autant les compétences créatives de la Société. Puma vise non seulement la satisfaction mais aussi l'exaltation de ses clients, grâce à une conception de produits innovante qui assurera leur fidélité sur le long terme.

Développement Durable

Puma interdit depuis plusieurs années l'utilisation du PVC pour la totalité de ses produits, la production et l'élimination de cette matière pouvant nuire à l'environnement. Cette politique est mise en lumière

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2008 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

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

(1) Données pro forma 2007 sur 12 mois.

auprès des consommateurs par des étiquettes « Sans PVC ». En 2008, la Société a collaboré pour la première fois avec l'organisation Aid by Trade et fabriqué 150 000 tee-shirts Puma à partir d'un coton durable et écologique dans le cadre du programme *Cotton Made in Africa*. Ces produits sont assortis d'une étiquette mobile « Cotton Made in Africa » présentant les caractéristiques écologiques et sociales exceptionnelles de ce programme pilote, qui se déroule dans le Sud de l'Afrique (Zambie, Burkina Faso, etc.).

Expansion des magasins gérés en propre

Le développement des activités de détail du groupe Puma s'est déroulé comme prévu au cours de l'exercice 2008. Ces activités sont de plus en plus importantes, et la proximité des consommateurs a accéléré le développement et le lancement des produits. En outre, des produits innovants peuvent être présentés dans un environnement centré sur la marque, assurant ainsi une expérience unique.

Outre les magasins de détail, qui renforcent la position de Puma en tant que marque Sportlifestyle, la Société compte également des magasins d'usine. La disponibilité des produits Puma peut ainsi être assurée au niveau régional, et les ventes peuvent être contrôlées. Sur une base pro forma, le chiffre d'affaires des magasins Puma gérés en propre s'est inscrit à 469 millions d'euros en 2008, soit une hausse de 15,3 %, et représentait 18,6 % du chiffre d'affaires total de la Société à la fin 2008 (contre 17,1 % en 2007).

Expansion des marques autres que Puma

En plus de la marque Tretorn (détenue depuis 2001), Puma n'exclut pas d'étendre ses activités à des marques autres que la sienne.

Activités sous licence

Outre des licences de produits variées (parfums, sous-vêtements et montres), Puma a également conclu des licences de distribution sur plusieurs marchés. En 2008, la licence de distribution coréenne a été intégrée aux activités consolidées de Puma.

Approvisionnement

Focalisation sur l'Asie

Un portefeuille de fournisseurs équilibré et un approvisionnement efficient sur trois centres différents confèrent à Puma des conditions d'approvisionnement optimales. 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. Pour assurer l'optimisation des flux, les fabricants sont référencés dans un « concept de fournisseurs stratégiques » dans le cadre de partenariats stratégiques.

Le marché asiatique, priorité de la structure d'approvisionnement de Puma, *World Cat*, a continué de prendre de l'importance et s'est imposé comme source d'approvisionnement principale en 2008.

RÉSULTATS

Le chiffre d'affaires consolidé de Puma a augmenté de 8,5 % à taux de change comparables, passant à 2 524 millions d'euros en 2008, soit une hausse pour la quatorzième année consécutive.

Le résultat opérationnel courant a atteint 350 millions d'euros en 2008, contre 371 millions d'euros en 2007 sur une base pro forma. Le taux de rentabilité opérationnelle s'est établi à 13,9 %, contre 15,7 % en 2007 sur une base pro forma.

FAITS MARQUANTS 2008 ET PERSPECTIVES 2009

Faits marquants de 2008

L'année 2008, qui a marqué le 60e anniversaire de Puma, a incarné le meilleur de la marque. La Société a investi dans de grandes initiatives de positionnement de marque, afin d'exploiter les opportunités nées des rencontres sportives très en vue de l'année, parmi lesquelles la Coupe d'Afrique des nations, l'Euro 2008, les Jeux Olympiques de Pékin et la course à la voile la plus difficile du monde, la Volvo Ocean Race.

Grâce à ces réussites impressionnantes sur le terrain, dans le stade et sur les océans, Puma a décuplé sa crédibilité en tant que marque performante.

Pour fêter ses 60 ans, Puma a lancé la *Collection Anniversaire*, qui inclut certains des produits les plus anciens et les plus célèbres de la marque, remontant pour certains à ses débuts, réadaptés dans un esprit moderne.

L'objectif de Puma est de s'imposer parmi les trois plus grands fournisseurs et marques du marché. À en croire ses volumes de ventes et sa visibilité pendant la Coupe d'Afrique des nations et l'Euro (les deux plus grands événements sportifs de football de 2008), la Société a atteint son but. Lors de l'Euro 2008, Puma s'est de nouveau assuré une position solide en sponsorisant cinq équipes nationales dont l'Italie (championne du monde), l'Autriche et la Suisse (pays hôtes). La marque a profité d'une forte visibilité dans 42 % des matchs, et l'évènement a été utilisé comme une plateforme afin d'introduire des produits innovants tel le modèle *X-Ray* de sa chaussure de foot v1.08.

Il n'aura fallu que 9,69 secondes au jamaïcain Usain Bolt pour entrer dans l'histoire du sport en août 2008, battant le record du monde du 100 mètres aux Jeux Olympiques de Pékin – arborant une belle paire de *Puma Theseus II Spikes* dorées. Le temps de deux autres médailles d'or, chacune assortie d'un nouveau record du monde (le 200 mètres en 19,30 secondes et le relais 4x100 mètres en 37,10 secondes), la passion et le style de l'athlète – deux valeurs partagées par Puma – ont captivé des millions de téléspectateurs dans le monde entier et ses prouesses sont devenues l'image des jeux d'été. Grâce à lui, l'équipe jamaïcaine a remporté la troisième place du classement athlétique avec six médailles d'or, trois médailles d'argent et deux médailles de bronze.

Parallèlement, la Camerounaise Françoise Mbango (triple saut) et le norvégien Andreas Thorkildsen (javelot) ont remporté des médailles olympiques dans des vêtements *Runway*. Les Jeux Olympiques ont été une plate-forme idéale pour positionner Puma parmi les leaders du Sportlifestyle, permettant de combiner une conception innovante et des performances exceptionnelles, dans le stade comme ailleurs. L'esprit, la passion et le style des Jeux Olympiques ont inspiré la collection Sportlifestyle *Runway* de Puma, qui rassemble le meilleur de la performance sportive et de la mode. La ligne est appuyée par une grande campagne de marketing mondiale menée par le chanteur Paolo Nutini.

En 2008, Puma a mis son propre voilier en jeu dans la légendaire « Volvo Ocean Race », la plus ardue, la plus longue et la plus difficile des courses autour du monde à la voile. Cette course de neuf mois, dont le départ a été donné en octobre 2008, est à ce jour la principale plate-forme de lancement des nouvelles collections *Sailing Performance* et *Lifestyle* qui ont vu le jour en 2008, combinant la haute fonctionnalité nécessaire pour résister aux éléments et le style progressif spécifique à Puma. La participation de Puma à la course, ainsi que la lutte acharnée qui décide de la position de leader, génèrent depuis le début une couverture médiatique significative dans le monde entier.

La ligne *Motorsport* de Puma a de nouveau dégagé de très bons résultats, avec notamment des réussites impressionnantes des équipes sponsorisées par la Société dans la Formule 1 (Scuderia Ferrari Marlboro, BMW Sauber F1 Team, ING Renault F1, Red Bull Racing F1 et Scuderia Toro Rosso) et dans la catégorie MotoGP (Ducati). Puma est le premier sponsor de Formule 1 ; les écuries équipées par la Société ont gagné 12 des 18 courses auxquelles elles ont participé, Ferrari remportant le trophée à huit reprises l'année dernière. Cette équipe (dont les pilotes sont Felipe Massa et Kimi Raikkonen) a également remporté au Brésil son 16e titre mondial de constructeur de l'année en Formule 1, s'attribuant cette récompense pour la huitième fois en dix ans et réalisant ainsi une performance qu'aucune autre équipe sportive internationale n'a pu égaler. En septembre, Puma a fait la une des journaux lorsque le pilote de Formule 1 Sebastian Vettel, de l'écurie Toro Rosso, a remporté le Grand Prix italien de Monza, devenant ainsi le plus jeune vainqueur de Formule 1 à seulement 21 ans. Sur le circuit du Grand Prix Moto (sport auquel Puma a accédé en 2007), la Société a renforcé son palmarès grâce aux deuxièmes places remportées par Ducati et Casey Stoner, respectivement dans les championnats des constructeurs et des pilotes. Parallèlement, Kasey Kahne a poursuivi ses bonnes performances dans la NASCAR en remportant deux courses.

Puma a cherché à étendre et à décupler ses activités de mode sportive tout au long de l'année, notamment en concluant de nouveaux partenariats avec certains créateurs. La Société considère les partenariats de mode comme un bon outil pour explorer de nouveaux territoires et optimiser l'expérience de la marque en faveur de ses clients. En septembre, Puma a présenté à Milan une collection exclusive de chaussures pour femme, conçue en collaboration avec le créateur italien Sergio Rossi. De cette collaboration est née une interprétation exhaustive de la célèbre basket *Clyde*, avec un design italien séduisant et sophistiqué. Ce partenariat a été l'occasion idéale pour établir un nouvel horizon dans le secteur de la chaussure de mode sportive féminine, grâce à une collection qui illustre l'essence de Puma comme celle de Sergio Rossi. Ce dernier s'ajoute aux rangs des créateurs qui se sont associés à Puma avec beaucoup de succès dans le segment de la mode sportive, comme Alexander McQueen et Yasuhiro Mihara qui créent et développent des collections innovantes et fructueuses depuis plusieurs années.

Puma a également poursuivi l'expansion de ses activités de détail en ouvrant de nouvelles boutiques en 2008.

Perspectives pour 2009

Puma continuera de faire fructifier le potentiel à long terme de la Société et de la marque, en investissant dans de grandes rencontres sportives internationales et dans des projets centrés sur la conception, générant ainsi une forte visibilité pour la marque qui lui permettra de préserver l'attrait de ses produits et la rentabilité de ses activités tout en gardant une position de leader.

La Société continuera également d'exploiter l'attention qui lui est accordée dans le cadre de la Volvo Ocean Race pour faire passer le message de la marque dans le secteur de la voile. En y renforçant sa notoriété, Puma touchera de nouveaux clients cibles et décuplera son potentiel de croissance.

Le secteur de la mode sportive restera au centre des programmes de développement de Puma, grâce à l'expansion des partenariats existants avec certaines marques de mode célèbres.

En 2009, Puma fêtera le 10e anniversaire de sa ligne *Motorsport*. La Société a redéfini cette catégorie au cours de la dernière décennie. Les collections de performance sportive ont fortement influencé la mode Lifestyle, et vice versa, donnant naissance à des produits de performance non seulement techniquement supérieurs mais aussi élégants et à des produits Lifestyle solidement ancrés dans le monde des sports motorisés.

En janvier 2009, Puma a acquis une société suédoise de merchandising, Brandon Company AB, qui lui permettra de renforcer son cœur de métier et de s'étendre sur de nouveaux marchés comme le merchandising et le marketing événementiel. D'autres acquisitions pourront suivre si, après évaluation et examen rigoureux, elles semblent susceptibles de contribuer à une augmentation durable de la valeur de la Société.

Les activités Luxe

GUCCI GROUP

GUCCI

BOTTEGA VENETA

YVES SAINT LAURENT

BALENCIAGA

BOUCHERON PARIS

sergio rossi

ALEXANDER McQUEEN

STELLA McCARTNEY

GUCCI GROUP

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

3 380
M€ de chiffre d'affaires en 2008

731
M€ de résultat opérationnel courant en 2008

11 484
collaborateurs à fin 2008

560
magasins gérés en propre à fin 2008

UN ACTEUR MAJEUR DE L'INDUSTRIE DU LUXE

Gucci Group est l'un des principaux groupes de Luxe multimarques du monde, avec un portefeuille de marques de tout premier plan. Gucci, Bottega Veneta et Yves Saint Laurent en sont les marques phares. Viennent ensuite des marques jeunes, modernes et séduisantes à fort potentiel de croissance (Balenciaga, Alexander McQueen et Stella McCartney), ainsi que deux marques spécialisées reconnues (Boucheron et Sergio Rossi).

Dans l'univers du Luxe, les concurrents de Gucci Group réunissent des groupes multimarques et multiproduits, des sociétés de luxe et de prêt-à-porter haut de gamme, des bijoutiers-joailliers et des horlogers, ainsi que des groupes qui étaient initialement des maroquiniers et des chausseurs.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2008 PAR MARQUE

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2008 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 de leurs marques.

Les Directeurs Artistiques de chacune des marques de Gucci Group figurent parmi les plus talentueux du 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 entier. Le Groupe a consolidé et étendu sa position dans toutes les régions où les marques sont présentes. Au cours des quelques dernières années, il a renforcé sa présence dans les régions dont le potentiel de croissance semble le plus prometteur, à savoir en Chine, en Inde, en Russie, en Amérique centrale et en Amérique du Sud. 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 1 351 millions d'euros en 2008, soit une hausse de 5,0 % hors royalties et à taux de change comparables par rapport à 2007.

L'Amérique du Nord, deuxième marché en termes de chiffre d'affaires, a généré un chiffre d'affaires de 645 millions d'euros en 2008, soit une hausse de 4,7 % à taux de change comparables par rapport à 2007.

Gucci Group a fortement renforcé ses positions en Asie, marché clé de l'industrie du Luxe. La zone la plus dynamique d'Asie est la Chine, où le Groupe possédait 28 boutiques gérées en propre à la fin 2008. De fait, à la fin 2008, la région comptait 304 des 560 boutiques gérées en propre du Groupe, et plus de la moitié des ouvertures seront réalisées dans cette région en 2009.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2008 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

NOMBRE DE MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE

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 et de la joaillerie. La diversité des produits constitue l'une des plus grandes richesses du Groupe, 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, mettant à profit le savoir-faire spécifique de chacune d'entre elles.

UNE DISTRIBUTION MAÎTRISÉE

Le développement rigoureusement contrôlé d'un réseau de distribution intégré reposant sur une répartition géographique rationnelle constitue l'un des axes stratégiques majeurs de Gucci Group. Les produits 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 des services partout dans le monde. En 2008, les 560 magasins gérés en propre ont dégagé 64 % du chiffre d'affaires de Gucci Group.

Les produits Gucci Group sont également distribués par un nombre limité de magasins sous franchise exclusive, ainsi que par des boutiques *duty-free*, grands magasins et magasins spécialisés choisis avec soin.

CONTRIBUTION DE CHAQUE MARQUE AU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT 2008 DE GUCCI GROUP
(en % du résultat opérationnel courant)

UNE QUALITÉ EXCEPTIONNELLE

Par la maîtrise de sa chaîne d'approvisionnement, Gucci Group garantit 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. Une veille concurrentielle permanente assure le maintien du plus haut niveau de performance en matière d'approvisionnement.

UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION RIGOUREUSE

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 au cours des quelques 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 magasins et des vitrines. Cette combinaison de supports vise non seulement à préserver l'exclusivité des marques mais aussi à protéger leur image haut de gamme et à renforcer leur positionnement international.

RÉSULTATS

En 2008, Gucci Group a réalisé un chiffre d'affaires de 3 380 millions d'euros, soit une hausse de 8,1 % par rapport à l'exercice précédent à taux de change comparable. Les activités Mode et Maroquinerie ont progressé de 9,7 % par rapport à l'année dernière à taux de change comparable. La rentabilité opérationnelle courante s'inscrit quant à elle à 21,6 %.

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

GUCCI

Marque créée en **1921**

2 206
M€ de chiffre d'affaires en 2008

625
M€ de résultat opérationnel courant en 2008

7 123
collaborateurs à fin 2008

258
magasins gérés en propre à fin 2008

CONCEPT COMMERCIAL

Fondé à Florence en 1921, Gucci est l'un des leaders mondiaux du Luxe.

Gucci conçoit, fabrique et distribue des produits de grande qualité et attrayants 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. Les lunettes et les parfums sont fabriqués et distribués sous licence par des leaders mondiaux de ces deux secteurs.

Les valeurs fondamentales de Gucci sont un savoir-faire intransigeant, une qualité exceptionnelle et le concept inébranlable du *Made in Italy* (à la seule exception des montres qui sont fabriquées en Suisse).

Les produits sont vendus à travers un réseau de magasins gérés en propre (258 à la fin 2008) rigoureusement sélectionnés, qui représentent près de 70 % du chiffre d'affaires total de Gucci. Les autres grands canaux de distribution sont les franchises, les boutiques *duty free* et les petits et grands magasins spécialisés, principalement en Europe et en Amérique du Nord. La boutique en ligne est également devenue un précieux canal de vente complémentaire.

POSITIONNEMENT

87 années de succès et une histoire fascinante ont fait de Gucci l'une des marques les plus attrayantes du monde.

Le positionnement unique de la marque repose sur trois principes clés : la créativité, l'exclusivité et la culture du savoir-faire italien. Le *Made in Italy* fait partie intégrante de la marque Gucci, qui compte maintenir son engagement dans le concept.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2008 PAR CATÉGORIE DE PRODUITS

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2008 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

La créativité et l'innovation permanentes sont les moteurs clés du succès d'une marque mondiale telle que Gucci. La directrice artistique, Frida Giannini, a su transformer les classiques en des styles modernes et innovants, obtenant un bon équilibre entre la marque traditionnelle et les envies du client et créant ainsi des collections glamour et somptueuses.

Un label unique, pas de gamme secondaire, pas de produit ou activité « annexe » et seulement deux licences garantissent l'exclusivité des produits Gucci.

STRATÉGIE

Gucci est l'une des marques les plus exclusives du secteur du Luxe.

Sa stratégie de croissance repose sur trois principes fondamentaux : la distribution, l'offre de produits et le positionnement de la marque.

Le segment de la vente au détail et les magasins gérés en propre comptent pour 70 % du chiffre d'affaires total. Un réseau de magasins rigoureusement sélectionnés dans le monde entier est pour Gucci le meilleur moyen de présenter ses créations et de transmettre sa philosophie.

Dans le cadre d'une stratégie équilibrée, la maison florentine a consolidé sa position sur ses marchés historiques (notamment l'Europe et les États-Unis) et l'a renforcée sur de nouveaux marchés où les clients ont prouvé leur volonté d'acquérir les produits Gucci.

Pour la direction, la priorité est de renforcer la réputation de luxe de la marque. Gucci continuera d'investir en communication en tant que moteur des ventes et des bénéfices, s'appuyant sur les valeurs qui le servent depuis longtemps : l'héritage italien, le *Made in Italy* et la culture du savoir-faire.

RÉSULTATS

En 2008, Gucci a dégagé un chiffre d'affaires de 2 206 millions d'euros, soit une progression de 4,2 % en données comparables par rapport à l'exercice précédent.

Les activités Mode et Maroquinerie ont enregistré un taux de croissance soutenu de 7,1 % en données comparables.

Gucci a dégagé un résultat opérationnel courant de 625 millions d'euros en 2008, pour un taux de rentabilité opérationnelle de 28,3 %.

NOMBRE DE MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE

FAITS MARQUANTS 2008 ET PERSPECTIVES 2009

L'année 2008 a été marquée par des réussites considérables pour Gucci.

La Société s'est positionnée comme 2e marque de luxe dans le palmarès des 100 premières marques mondiales les plus importantes (source : Interbrand, *Best Global Brands* 2008). Pour la septième année consécutive, Gucci arrive également en tête des marques italiennes, tous secteurs confondus au sein du palmarès, avec une hausse de 75 % de la valeur de la marque par rapport à 2004 (source : Interbrand, *Best Global Brands* 2008).

En février, Gucci a inauguré un *flagship* à New York, sur la Cinquième Avenue. Cette nouvelle boutique, la plus grande de la marque avec 4 500 mètres carrés sur trois étages, a présenté au monde entier le nouveau magasin concept Gucci imaginé par Frida Giannini.

Quelques mois plus tard, début juillet, Gucci a fêté le 70e anniversaire de la boutique de Rome, située sur la Via Condotti (deuxième magasin de la marque ouvert après celui de Florence, qui date de 1921), avec une série d'événements spéciaux dont un défilé pour la collection Croisière 2009.

En 2008, Gucci a continué de renforcer son réseau de magasins gérés en propre et rigoureusement sélectionnés, aussi bien sur ses marchés historiques en ouvrant des magasins clés aux États-Unis et en Europe, que sur de nouveaux marchés en ouvrant des magasins gérés en propre dans des lieux exclusifs comme Prague (République tchèque), Macao, Auckland (Nouvelle-Zélande), São Paulo (Brésil) et Budapest (Hongrie).

Dans la région de la Grande Chine (Chine Continentale, Hong Kong et Macao), qui mérite une mention spéciale, Gucci comptait 33 magasins gérés en propre à la fin de l'exercice (contre 25 à la fin 2007), profitant de l'excellent accueil réservé par les consommateurs chinois du segment du Luxe aux valeurs à long terme de la marque, à savoir le *Made in Italy*, l'héritage italien et la qualité.

En juin, le nouveau parfum masculin *Gucci by Gucci pour Homme* 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 que des clients. Le déploiement mondial de ce parfum a débuté à l'automne 2008.

En initiant un processus de certification en 2006, la marque Gucci s'est hissée au rang des leaders du secteur. Gucci a obtenu la certification officielle de Responsabilité sociale et environnementale (SA 8000) pour les chaînes d'approvisionnement des activités Maroquinerie et Joaillerie en 2007. En 2008, le processus de certification a été étendu au pôle Chaussures.

Dans le cadre de son partenariat à long terme avec l'Unicef, Gucci a introduit la première campagne publicitaire visant à soutenir et à renforcer son engagement auprès de l'association humanitaire, dont le rôle est crucial. La campagne annuelle de Gucci (*Campaign to Benefit Unicef*), lancée en 2005, soutient des programmes d'enseignement, de santé, de protection et de purification des eaux au profit d'orphelins et d'enfants affectés par le virus HIV ou le SIDA en Afrique subsaharienne.

Sous réserve du climat potentiellement difficile de 2009, l'objectif de Gucci, sous la direction de son nouveau Président Patrizio di Marco, sera de réaffirmer le leadership de la marque dans le secteur du Luxe, de renforcer son positionnement haut de gamme sur les marchés historiques et sur de nouveaux marchés et de perpétuer l'exclusivité de ses produits.

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

BOTTEGA VENETA

Marque créée en **1966**

402
M€ de chiffre d'affaires en 2008

101
M€ de résultat opérationnel courant en 2008

1 380
collaborateurs à fin 2008

121
magasins gérés en propre à fin 2008

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 fabriquant 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 bijoux, des meubles, des accessoires de décoration et d'autres accessoires de mode.

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 dans le monde entier.

POSITIONNEMENT

Dès ses débuts, Bottega Veneta a été synonyme d'un savoir-faire de grande qualité, d'un choix de matériaux parmi les plus fins, d'une grande innovation et d'un design sobre. La marque a été la première 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 – et de concepts innovants donne aux produits Bottega Veneta un caractère moderne et une élégance intemporelle. La marque doit la qualité d'exception de ses produits à ses artisans méticuleux, qui les confectionnent dans son atelier de Vénétie. Le slogan « Quand vos initiales suffisent », ainsi que la signature Bottega Veneta apposée uniquement à l'intérieur de ses produits, témoignent de l'élégance raffinée de la marque.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2008 PAR CATÉGORIE DE PRODUITS

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2008 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

STRATÉGIE

Bottega Veneta est déterminé à renforcer son positionnement solide en tant que marque de luxe dédiée à un certain style de vie. Cette volonté se traduit par l'innovation et par l'exclusivité de ses articles de maroquinerie phares, ainsi que de ses activités les plus porteuses que sont le prêt-à-porter, les chaussures, la joaillerie et le mobilier d'intérieur.

Les sacs Bottega Veneta, icônes de la marque, sont un cœur de métier qu'il convient de préserver. Toute opportunité se présentant dans d'autres catégories de produits, comme par exemple une collaboration avec des acteurs haut de gamme tels que Poltrona Frau et KPM, sera développée.

Tous les lancements de nouveaux produits s'inscrivent dans une stratégie scrupuleusement planifiée et minutieusement mise en œuvre.

Bottega Veneta est et restera une marque exclusive dans le secteur du Luxe.

RÉSULTATS

Le chiffre d'affaires de Bottega Veneta s'est inscrit à 402 millions d'euros en 2008, soit une hausse de 11,1 % à taux de change comparables par rapport à l'exercice précédent. En 2008, Bottega Veneta a affiché un résultat opérationnel courant de 101 millions d'euros, soit une hausse de 9,2 % par rapport à l'année dernière pour un taux de rentabilité opérationnelle de 25,0 %.

NOMBRE DE MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE

FAITS MARQUANTS 2008 ET PERSPECTIVES 2009

Bottega Veneta a ouvert 10 nouveaux magasins en 2008, passant de 111 à la fin 2007 à 121 à la fin 2008, renforçant ainsi sa présence en Asie (Chine) mais aussi aux États-Unis. La vente au détail reste le principal moteur de croissance asiatique, mais il est prévu d'augmenter la pondération des activités de gros « agréées » par le biais de franchises, d'espaces boutiques et de magasins *duty free* sur les marchés émergents.

En 2008, Bottega Veneta a reçu le prix du Luxury Institute des États-Unis pour la marque de mode féminine la plus prestigieuse du secteur du Luxe.

À l'occasion du *Salone del Mobile* (salon du meuble) de Milan en avril 2008, Tomas Maier a présenté une nouvelle ligne de meubles, lancé deux nouvelles catégories de produits (des collections de sièges et de vaisselle en porcelaine, en collaboration avec Poltrona Frau et KPM) et inauguré une rétrospective d'un grand classique, le sac *Knot*.

La nouvelle ligne de meubles comprend une commode à quatre tiroirs – dernière pièce de la collection inspirée par la ligne de bagage classique que Bottega Veneta avait commencée deux ans auparavant.

Les collections de sièges et de vaisselle en porcelaine ont été lancées simultanément à Milan et dans les magasins de New York, Hong Kong et Ginza (Tokyo), ainsi que sur le site Bottega Veneta. Le nouveau fauteuil *Meta*, conçu en association avec Poltrona Frau, leader international du mobilier haut de gamme, est le premier d'une collection à venir. *Intreccio Svanito*, un service de table de neuf pièces, a été produit en collaboration avec le légendaire fabricant de vaisselle en porcelaine allemand KPM.

Le 17 avril, Bottega Veneta a annoncé l'ouverture de *The Knot: A Retrospective*, une exposition itinérante sur le fameux sac *Knot* à l'occasion des 30 ans de ce dernier. Présentant plus de 50 versions du modèle, l'exposition s'est déplacée dans des magasins Bottega Veneta du monde entier. Tomas Maier a collaboré avec le célèbre photographe britannique Nick Knight pour la campagne de publicité automne-hiver 2008-2009. Cette collection explore l'aisance de l'habillement au travers de la forme, de la couleur et de la fonctionnalité. Le style dépouillé et percutant des vêtements s'est parfaitement accordé à la sensibilité graphique bien connue de Nick Knight.

Bottega Veneta a également introduit la première campagne publicitaire de la collection croisière. Cette campagne, immortalisée par le photographe américain Todd Eberle, a fait ses débuts dans le monde entier en décembre. C'est la sensibilité architecturale de la collection qui a poussé Tomas Maier à choisir Todd Eberle, connu pour ses photos de bâtiments modernes.

Sur la base du succès massif de la première collection « début automne » en 2007, Bottega Veneta a publié le premier catalogue « début automne », publiant ainsi non plus trois mais quatre catalogues par an.

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

YVES SAINT LAURENT

Marque créée en **1961**

263
M€ de chiffre d'affaires en 2008

0,3
M€ de résultat opérationnel courant en 2008

1 046
collaborateurs à fin 2008

64
magasins gérés en propre à fin 2008

CONCEPT COMMERCIAL

Avec plus de 45 ans d'une histoire unique, Yves Saint Laurent est l'une des plus prestigieuses maisons du secteur du Luxe. Au-delà du temps et des frontières, 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 chaussures et de joaillerie. Par le biais d'un accord de licence conclu avec L'Oréal, Yves Saint Laurent est également fortement présent dans les secteurs des parfums et des cosmétiques. Les lignes de prêt-à-porter féminin sont fabriquées dans un atelier Yves Saint Laurent en France.

Le réseau des magasins Yves Saint Laurent comprend aujourd'hui 64 magasins gérés en propre, dont les *flagships* de Paris, New York, Londres, Milan, Hong Kong et Beverly Hills. Ces magasins ont généré plus de 51 % du chiffre d'affaires d'Yves Saint Laurent en 2008. La marque compte également des points de vente dans les boutiques et les grands magasins multimarques les plus prestigieux du monde.

POSITIONNEMENT

Depuis sa création, Yves Saint Laurent laisse une empreinte durable sur l'industrie de la mode. Au fil des ans, les designs révolutionnaires de la maison ont donné naissance à des vêtements inventifs qui sont devenus des classiques et son fondateur, le couturier Yves Saint Laurent, s'est imposé comme l'un des créateurs les plus innovants et les plus provocateurs du vingtième siècle. Il a créé des allures et des styles reconnaissables en tout temps et produit 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 Luxe accessible à un public plus large.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2008 PAR CATÉGORIE DE PRODUITS

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2008 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Depuis son rachat par Gucci Group en 1999, Yves Saint Laurent s'est toujours positionné à la pointe du marché du Luxe. Sous la direction de Valérie Hermann, nommée P.-D.G. en 2005, et de Stefano Pilati, Directeur Artistique depuis 2004, la marque a entretenu l'héritage exceptionnel de son fondateur en apportant une touche contemporaine à ses collections. Outre les classiques légendaires du prêt-à-porter, qui ont été revisités, Yves Saint Laurent a créé de nouvelles lignes de produits iconiques en maroquinerie et en chaussures, tels que les sacs à main *Muse*, *Downtown*, *Tribute*, *Besace* et *Muse Two*, 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 des plus nobles.

STRATÉGIE

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

Dans ce contexte, l'objectif premier 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, et développant ses partenariats stratégiques dans les segments des parfums et des cosmétiques.

RÉSULTATS

Le chiffre d'affaires d'Yves Saint Laurent a atteint 263 millions d'euros en 2008, soit une hausse de 22,0 % à taux de change comparables par rapport à l'exercice précédent.

La marque Yves Saint Laurent affiche un résultat opérationnel courant positif, contre une perte de 32 millions d'euros en 2007.

NOMBRE DE MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE

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

FAITS MARQUANTS 2008 ET PERSPECTIVES 2009

Avec un taux de croissance de 22 % en comparable de son chiffre d'affaires, l'année 2008 a confirmé le regain du succès commercial d'Yves Saint Laurent constaté au cours du précédent exercice.

Les collections de prêt-à-porter ont été applaudies par la presse et les célébrités. Yves Saint Laurent a renouvelé sa collection *Édition 24*, particulièrement novatrice puisqu'elle est conçue spécialement pour les femmes qui voyagent beaucoup et qui ont besoin de vêtements à la fois confortables et élégants. La marque a également lancé deux nouvelles collections : *Unisexe*, inspirée de la collection Homme printemps 2009, et *Édition Soir*, spécifiquement conçue pour les clientes haut de gamme du segment des robes de soirée.

En matière de communication, deux éditions du *Manifesto* (lancé en 2007 comme une manière nouvelle de porter la parole de la marque directement aux consommateurs) ont été distribuées dans les rues de New York, Londres, Milan et Paris. La marque a également ravivé le concept des défilés de mode en organisant deux événements basés sur des projections vidéo pour les collections Homme présentées pendant l'année.

Parallèlement, le succès commercial de la maroquinerie d'Yves Saint Laurent s'est confirmé. Le sac *Muse*, icône de la marque lancée à la fin 2005, a confirmé son statut de best-seller et les sacs *Downtown, Tribute, Besace* et *Muse Two* suivent le même chemin. Les petits articles de maroquinerie (*Belle de Jour*), la joaillerie et les chaussures (*Tribute*) affichent également des taux de croissance remarquables.

YSL Beauté distribue ses parfums et cosmétiques dans le cadre d'un accord de licence conclu avec L'Oréal au premier semestre 2008.

Plusieurs magasins autonomes sous contrat de franchise ont ouvert dans plusieurs pays du monde, notamment au Moyen-Orient et en Malaisie. YSL continuera d'ouvrir des magasins franchisés en 2009, se concentrant sur le Moyen-Orient et sur la région Asie-Pacifique.

Les autres marques

509
M€ de chiffre d'affaires en 2008

39
M€ de résultat opérationnel courant à la fin 2008

1 935
collaborateurs à fin 2008

117
magasins gérés en propre à fin 2008

Dans cette rubrique figurent Balenciaga, Boucheron, Sergio Rossi, Alexander McQueen et Stella McCartney. Depuis leur entrée dans Gucci Group, toutes 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 en gros pour les grands magasins et les magasins spécialisés, et enfin la mise en place de l'infrastructure nécessaire à la gestion de la croissance.

NOMBRE DE MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE

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

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 pu assurer à Balenciaga une place particulière dans les cœurs et les esprits de ses clients privilégiés et de ses adeptes.

Nicolas Ghesquière rejoint Balenciaga en 1995 et a présenté 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 riches de symboles, les lignes de sacs et de chaussures ont également rencontré un grand succès dans le monde entier. 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 » et permettant ainsi à un public plus large d'accéder au style Balenciaga.

Aux premières heures de sa renaissance moderne, Balenciaga a délibérément choisi de privilégier l'exclusivité de sa distribution. Avec un portefeuille de produits conséquent 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 gérés en propre que dans les franchises et dans les points de vente de grands magasins multimarques.

Un plan cohérent visant la construction d'un réseau de magasins gérés en propre a été développé en 2008, permettant de pleinement accéder à la marque Balenciaga dans le monde entier. Il s'est notamment traduit par le rachat d'une joint-venture japonaise en janvier 2008, ainsi que l'ouverture de nombreux magasins dans plusieurs pays (notamment à Londres, à Los Angeles et à Cannes).

Les dernières boutiques européennes incluent Londres (février 2008) et Cannes (mai 2008). Dans le grand magasin Printemps de Paris, deux espaces boutiques ont été convertis en deux magasins gérés en propre, et un troisième a ouvert aux Galeries Lafayette. Sur le marché américain, de nouveaux magasins ont ouvert à Los Angeles (mars 2008), Las Vegas (septembre 2008) et Costa Mesa (septembre 2008). Parallèlement, l'expansion des boutiques de détail s'est poursuivie au Japon avec l'ouverture de quatre nouveaux magasins (en plus des cinq magasins existants avant le rachat).

Le réseau des franchises poursuit son expansion. Balenciaga a conclu des contrats de franchise et de distribution exclusive avec des partenaires de premier rang sur les marchés clés de Taïwan, de Singapour, de la Corée du Sud, de la Russie, de la Turquie et du Moyen-Orient. De nouveaux contrats ont également été signés au Liban et en Indonésie.

L'ouverture de nouveaux magasins est prévue pour 2009 au Japon, aux États-Unis et en Chine afin d'alimenter la croissance du segment de la vente au détail tout en préservant celle du segment de la vente en gros.

En mai 2008, le lancement de la boutique en ligne aux États-Unis a été couronné de succès.

BOUCHERON
PARIS

Boucheron est le joaillier français par excellence. Fondée en 1858, la Société fut la toute première joaillerie 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 crée, fabrique et commercialise des bijoux, des montres et des parfums de luxe dans le *flagship* de la Place Vendôme à Paris, ainsi que dans des magasins gérés en propre, des magasins franchisés, des grands magasins, des boutiques multimarques exclusives et sur la boutique en ligne.

Boucheron a fêté ses 150 ans en janvier 2008.

À cette occasion, la maison a décidé de créer une collection de haute joaillerie commémorative. Inspirée du monde de Boucheron, cette collection a été baptisée *Boucheron Enchanteur*. Elle se divise en sept thèmes : Audace, Volupté, Magie, Curiosité, Gourmandise, Danger et Mystère, qui illustrent les sept valeurs fondamentales de la maison et sont l'expression somptueuse de l'excellence représentée par Boucheron au cours des 150 dernières années. De Paris à Moscou, New York, Tokyo, Hong Kong, la Côte d'Azur, Londres et Dubai, la collection de haute joaillerie du 150e anniversaire de Boucheron a fait le tour du monde pour célébrer cet événement.

Motivé par le 150e anniversaire de la créativité exceptionnelle de Boucheron, Richard Mille s'est joint au joaillier pour créer une pièce d'horlogerie unique et exceptionnelle : le bracelet-montre *RM018 tourbillon*. Prouesse technologique hors pair produite en une série limitée de 30 pièces, ses rouages sont sertis de pierres précieuses.

Boucheron continue de développer ses boutiques à l'international. Des magasins autonomes ont ouvert à Genève, Taipei et Séoul. Des *flagships* ont été inaugurés à Moscou et à Dubai avec des partenaires franchisés. Le *flagship* de Ginza a ouvert ses portes après avoir été rénové, conformément au nouveau concept des magasins de la marque. Des contrats de distribution ont été signés en Grèce, à Chypre et en Australie. Boucheron est également présent depuis août 2008 à Bal Harbour (Floride) et à Beverly Hills (Californie), chez Neiman Marcus, avec une sélection de bijoux représentatifs de la marque.

En novembre 2008, Boucheron a signé un nouvel accord de licence avec Gold & Wood pour la conception, la production et la distribution internationale de ses lunettes de luxe haut de gamme. Gold & Wood est un leader mondial en la matière et se démarque par son savoir-faire sophistiqué, qui donne à ses lunettes un caractère prestigieux et unique dans l'industrie optique. La première collection sera lancée à l'été 2009.

sergio rossi

Sergio Rossi est l'un des plus célèbres fabricants de chaussures italiens. Depuis sa création en Italie à la fin des années 60, la marque est devenue une référence mondiale dans le secteur de la chaussure féminine de luxe. Elle a toujours été synonyme de glamour et de classe, respectée pour sa créativité unique et pour son ajustement parfait. La marque se définit comme essentiellement « sexy, chic et italienne », soulignant le savoir-faire unique du fabricant et mettant en valeur la silhouette féminine. Sergio Rossi a également commencé à articuler sa vision par le biais d'une gamme complète de sacs à main et de petits articles de maroquinerie. La célèbre pochette *Compact* est devenue le must de la collection et la signature des célébrités sur les tapis rouges du monde entier.

L'année 2008 a marqué un grand tournant pour Sergio Rossi, avec la nomination de Francesco Russo au poste de Directeur Artistique. La marque a également célébré son 40e anniversaire avec une exposition internationale itinérante, la publication d'un livre retraçant son histoire et l'ouverture d'un nouveau magasin dans le centre de Milan, dans un palais du XIXe siècle du quartier de la Brera.

Sergio Rossi a également lancé un partenariat stratégique avec Puma. La rencontre de ces deux marques internationales renommées, qui associera le luxe et le style sportif italiens, produira une petite collection de chaussures qui sera lancée au début 2009.

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 part de marché tout en augmentant sa rentabilité, non seulement dans le segment de la chaussure mais aussi dans celui de la maroquinerie. Les produits Sergio Rossi sont vendus dans 50 magasins gérés en propre et dans plus de 30 boutiques franchisées, ainsi que dans des grands magasins et des magasins spécialisés choisis avec soin. En 2008, de nouveaux magasins franchisés ont ouvert à Shanghai, Shenzhen, Taipei, Al Khobar (Arabie Saoudite), Baku (Azerbaïdjan) et Istanbul.

Sergio Rossi a décidé de fermer ses magasins gérés en propre aux États-Unis au premier semestre 2009, la Société ayant choisi de se concentrer sur les activités de ventes indirectes aux distributeurs tiers qui se sont avérées être le canal approprié pour le développement et l'expansion future de la marque dans le pays, et s'est positionné sur le secteur de la vente en ligne en ouvrant son premier site aux États-Unis.

ALEXANDER M©QUEEN

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, élargissant son offre de produits.

Ces dernières années, les segments des accessoires ont progressé et représentent dorénavant 30 % des activités de la Société. Les

chaussures et les sacs de la marque sont vendus dans la plupart des grands magasins du monde entier. Cette performance, associée à une très bonne couverture médiatique, devrait alimenter la croissance au cours des années à venir.

Fort de cette réussite, Alexander McQueen a de nouveau enregistré une croissance solide de son chiffre d'affaires.

Par ailleurs, la Société a conclu plusieurs accords de licence stratégiques qui ont permis la commercialisation internationale de ses créations auprès d'un public plus large. Un accord de licence exclusif de trois ans a été signé avec Puma AG en juin 2005, pour une ligne de chaussures de sport masculines et féminines haut de gamme griffée par les deux marques. Cette collaboration a été étendue jusqu'en 2011 et inclut dorénavant une petite gamme de vêtements.

Les produits Alexander McQueen sont distribués dans des magasins gérés en propre, des grands magasins et des magasins spécialisés haut de gamme. La marque compte 10 magasins gérés en propre. Au cours des quelques dernières années, Alexander McQueen a également ouvert plusieurs espaces boutiques dans de grandes chaînes de magasins du monde entier, parmi lesquelles Harvey Nichols, Selfridges et Saks 5th Avenue.

Le programme de franchise de la marque a débuté à la fin 2006 avec l'ouverture d'un magasin à Istanbul. Plusieurs magasins ont ensuite été ouverts sur des marchés émergents clés en 2007 et en 2008.

STELLA McCARTNEY

Née en 2001 d'un partenariat avec Gucci Group, la marque Stella McCartney est la plus jeune du portefeuille et l'une des rares du secteur dont le Directeur Artistique est également la marque elle-même.

Positionnées au sein d'une marque de créateur moderne et dédiée à un certain style de vie, les collections Stella McCartney ont évolué à partir de leur cœur de métier, le prêt-à-porter féminin, pour inclure des chaussures et des sacs (fabriqués dans des matières autres que du cuir) et, plus récemment, une petite collection bio alignée sur les valeurs éthiques de la marque.

Depuis son lancement en 2001, la marque a conclu plusieurs accords de licence avec des partenaires clés, dans le monde entier, dans le but d'étendre sa portée et de renforcer son attrait « style de vie ». En collaboration avec YSL Beauté (acquis par L'Oréal en juin 2008), Stella McCartney a développé son premier parfum, *Stella*, qui est devenu un classique – consécration importante pour une marque âgée de moins de dix ans. En 2007, le lancement de la première gamme de produits cosmétiques de luxe bio, *Care*, a porté les valeurs éthiques de la marque à un plus grand public.

Le partenariat de Stella McCartney avec Adidas, qui vise le développement d'une ligne de vêtements de sport à haute performance techniques tout en restant chic, continue de se renforcer grâce à des canaux de distribution clés (magasins concept d'Adidas, partenaires choisis avec soin et boutique en ligne) mais aussi grâce à de très bonnes relations publiques et une excellente couverture médiatique, qui soulignent le positionnement unique de la marque sur le marché. Le lancement de la ligne de lingerie Stella McCartney (première collection lancée au printemps-été 2008) est une extension naturelle de l'ADN de la marque, profitant de canaux de distribution solides dans d'importants grands magasins et magasins spécialisés du monde entier.

Les produits Stella McCartney sont distribués par des grands magasins et des magasins spécialisés situés dans plus de 45 pays du monde entier, ainsi que par les magasins gérés en propre de Londres, New York, Los Angeles et, plus récemment, par le *flagship* concept ouvert au Palais Royal à Paris le 5 décembre 2008. La marque a poursuivi l'expansion de ses activités de détail cette année, en s'associant avec des partenaires franchisés rigoureusement sélectionnés qui ont ouvert des boutiques à Beijing, Shanghai, Hong Kong, Singapour, Bahreïn et Bangalore, ainsi que, en novembre 2008, Tokyo. Il est prévu d'ouvrir de nouveaux magasins en 2009, notamment dans le quartier Landmark de Hong Kong, dans le centre commercial Dubai Mall, au Koweït et au Qatar.

Le nouveau lancement du site Internet, ainsi que l'ouverture d'une boutique de détail en ligne aux États-Unis, ont renforcé le positionnement de Stella McCartney comme une marque moderne et dédiée à un certain style de vie.

Stella McCartney a enregistré une croissance significative l'année dernière, s'assurant un positionnement unique et régulier sur le marché. La marque est toujours reconnue par l'industrie, recevant plusieurs récompenses en 2008 dont celle de *Créatrice de l'Année* de la part d'Elle Espagne et de *Green Designer of the Year* lors des ACE Awards.

3 La Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) de PPR

INTRODUCTION **58**

Un engagement RSE de longue date 58

Une organisation RSE unique et dédiée 60

Faits marquants 2008 60

Chiffres clés 2008 61

Le profil humain du Groupe 62

ENJEU N°1 : DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ À TRAVERS LA GESTION DES COMPÉTENCES ET LA FORMATION **69**

Développer les compétences et les talents 69

Évaluer 74

Faire évoluer 75

La rémunération et les avantages sociaux 75

Écouter et dialoguer avec son environnement social 76

ENJEU N° 2 : FORMER CHAQUE MANAGER AUX ENJEUX DE LA DIVERSITÉ **78**

Un engagement pris au plus haut 78

Un pilotage inter-enseignes 78

Une démarche basée sur des diagnostics et un suivi des résultats 79

Des actions de sensibilisation et de formation 79

L'égalité des chances et de traitement dans les process ressources humaines : du recrutement à la gestion de carrière 80

L'implication des partenaires sociaux 80

ENJEU N° 3 : INTÉGRER DES CRITÈRES RSE DANS LE CHOIX DES FOURNISSEURS **81**

Les piliers de l'engagement de PPR vis-à-vis de ses partenaires 81

La promotion du respect des droits humains, sociaux et environnementaux auprès des fournisseurs 83

Des évaluations internes et externes auprès des fournisseurs 84

Le soutien à l'insertion par l'économique et au secteur protégé 89

ENJEU N° 4 : MESURER ET LIMITER LES ÉMISSIONS DE CO_2 LIÉES AUX TRANSPORTS **90**

Le Management de l'environnement chez PPR 90

Transport et émissions de CO_2 associées 93

ENJEU N° 5 : RÉDUIRE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES MAGASINS ET DES INFRASTRUCTURES **97**

L'intensification de la démarche 97

Consommation d'énergie et émissions de CO_2 associées 98

L'optimisation des matières premières 100

La gestion des déchets 105

L'évaluation et la gestion des risques environnementaux 109

ENJEU N° 6 : PROMOUVOIR DES PRODUITS ET USAGES RESPONSABLES **111**

La traçabilité et la qualité des produits 111

Le développement de produits responsables 114

Des clients responsables et solidaires 116

ENJEU N° 7 : METTRE EN PLACE DES PROGRAMMES DE SOLIDARITÉ EN LIEN AVEC L'ACTIVITÉ DES SOCIÉTÉS **118**

Les engagements au niveau du groupe PPR 118

Des enjeux qui mobilisent les enseignes 120

TABLE DE CONCORDANCE NRE – GLOBAL COMPACT **124**

ATTESTATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES **125**

Introduction

UN ENGAGEMENT RSE DE LONGUE DATE

1996
- Première Charte éthique du Groupe

2001
- Création de l'association SolidarCité
- 1re 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)
- Création 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

2007
- Création de la Direction de la Responsabilité sociale et environnementale du Groupe, représentée au Comité exécutif et directement rattachée au Président.
- Définition de 7 enjeux clés 2008-2010 pour le Groupe en matière de RSE
- Création d'un Comité RSE chargé de s'assurer de la fixation d'objectifs ambitieux sur les 7 enjeux du Groupe, de leur mise en œuvre et des résultats obtenus.
- Signature d'une seconde convention avec l'Agefiph en faveur de l'emploi des personnes handicapées

L'année 2008 a vu l'accélération de la prise en compte des enjeux RSE dans les activités du Groupe et leur montée en puissance dans les réflexions et projets menés.

À la fin de l'année 2007 avaient été définis, après une large consultation des parties prenantes internes et externes du Groupe (ONG, agences de notation extra-financière, experts extérieurs, Présidents des sociétés du Groupe, administrateurs, équipes développement durable et ressources humaines des sociétés, etc.), un benchmark des démarches RSE d'autres sociétés et un diagnostic des politiques RSE mises en œuvre chez PPR, 7 enjeux RSE stratégiques pour 2008-2010 :

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 CO_2 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.

En parallèle de ces 7 enjeux, diffusés et expliqués à l'ensemble du Leadership du Groupe en mars 2008, un Comité RSE a été instauré, constitué des membres du Comité exécutif de PPR et dont la mission est de s'assurer de la définition d'objectifs ambitieux sur ces enjeux et des résultats concrets des politiques et projets mis en œuvre. Ce Comité RSE s'est réuni en juin et en décembre 2008.

Ces 7 enjeux structurent désormais les approches RSE du Groupe et des Branches et servent de cadre de référence commun. L'année 2008 a donc été une année d'intense appropriation et de déclinaison de ces 7 enjeux pour chaque Branche, en fonction de son contexte et de sa « culture » spécifiques.

Enfin, le Code de conduite des affaires du Groupe, véritable socle de toute la démarche de RSE de PPR, a fait l'objet d'un travail de mise à jour par les membres du Comité d'éthique pour la responsabilité sociale et environnementale (CERSE) pendant l'année 2008, ce qui permettra sa rediffusion à tous les salariés du Groupe lors du 1er semestre 2009, dans les 14 langues les plus parlées dans le Groupe.

UNE ORGANISATION RSE UNIQUE ET DÉDIÉE

La RSE est un sujet porté au plus haut au sein du groupe PPR à travers notamment un Comité RSE et une Direction dédiée à la RSE au niveau Groupe. Afin de traduire en plans d'actions concrets la stratégie adoptée et pour être au plus près des réalités opérationnelles du terrain, PPR dispose d'un réseau dédié à la RSE au sein de chacune de ses Branches.

- **Le Comité RSE du groupe PPR.** Ce Comité, composé des membres du Comité exécutif du Groupe, se réunit 2 fois par an et a pour mission de s'assurer de la définition d'objectifs formels dans chacune des 6 Branches et au siège de PPR et de suivre leur mise en œuvre. Depuis sa création, le Comité RSE s'est réuni 3 fois (décembre 2007, juin 2008 et décembre 2008).
- **Une Direction RSE au niveau du groupe PPR**. Cette entité, créée en 2007 et composé de 8 personnes, est directement rattachée au PDG du Groupe et est représentée au Comité exécutif. La Direction RSE du groupe PPR a pour mission de définir la politique du Groupe en matière de RSE, d'accompagner les Branches sur les enjeux de RSE, de répondre aux obligations légales en la matière, d'anticiper et de préparer le Groupe aux obligations futures et de mettre en place des projets au niveau Groupe. Sur les aspects plus sociaux de la RSE, la Direction RSE travaille en étroite collaboration avec la Direction des Ressources humaines du Groupe.
- **Une Direction RSE ou Développement Durable dans chaque Branche**. Dans chacune des 6 Branches, un Directeur de la RSE ou Directeur du Développement Durable est en charge de mettre en place la politique générale RSE de sa Branche et des plans d'actions précis, en cohérence avec le cadre de référence du Groupe que constituent les 7 enjeux RSE stratégiques. En 2008, 21 personnes travaillaient de manière directe sur les problématiques de RSE dans les 6 Branches du Groupe (au-delà des 8 personnes chez PPR).

De manière complémentaire, PPR et ses Branches ont mis en place 2 importants réseaux de contributeurs à travers le monde dans le cadre du reporting social et du reporting environnemental.

FAITS MARQUANTS 2008

Le groupe PPR adhère au Global Compact (Pacte Mondial)

Le groupe PPR a décidé en 2008 d'adhérer au Global Compact afin de réaffirmer son engagement autour des 10 grands principes du Pacte Mondial touchant aux droits de l'homme, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Cette adhésion s'inscrit dans la droite ligne des engagements et principes éthiques du Groupe tels qu'énoncés dans son Code de conduite des affaires, qui a fait l'objet en 2008 d'une mise à jour par le Comité d'éthique pour la responsabilité sociale et environnementale (CERSE) de PPR et qui sera rediffusé aux collaborateurs du Groupe au 1er semestre 2009.

Le Groupe s'engage en faveur de l'emploi des personnes handicapées et des seniors

La Direction du Groupe et les membres de son Comité d'Entreprise Européen (CEE) ont négocié deux chartes visant à renforcer les engagements de PPR en matière d'emploi des seniors et des personnes handicapées. Ces deux textes ont vocation à orienter l'action des différentes marques et enseignes PPR en Europe sur ces thèmes. Chaque entreprise du Groupe déterminera ainsi ses propres actions parmi les axes proposés par ces deux chartes, et se fixera en conséquence des objectifs tout en se donnant les moyens nécessaires à leur réalisation. Un point d'avancement sera réalisé une fois par an et partagé avec les membres du CEE.

PPR crée la Fondation d'Entreprise PPR pour la Dignité et Les Droits des Femmes

La vocation de la Fondation est d'engager le Groupe dans la lutte contre toute forme de violences faites aux femmes et de promouvoir l'aide au développement au bénéfice des femmes. La Fondation soutient des projets en partenariat avec des associations locales et internationales, en proposant aux collaborateurs du Groupe de s'impliquer autour de 5 axes : le soutien à des actions de lutte contre les violences et d'aide au développement, la micro-finance, le parrainage d'entrepreneurs sociaux, des actions de sensibilisation et de prévention et des projets spécifiques à chaque marque et enseigne.

Les enseignes et les marques du Groupe s'approprient et déclinent les 7 enjeux stratégiques RSE définis pour 2008-2010

Chaque société du Groupe s'est appropriée en 2008 les 7 enjeux RSE 2008-2010 définis fin 2007 en se fixant pour chacun d'entre eux des objectifs sur les trois prochaines années. En fonction de son activité, chaque société a défini l'ambition de son objectif, en sélectionnant ainsi certains enjeux comme plus prioritaires, compte tenu de son contexte ou de ses spécificités.

Le Groupe renforce son management de l'environnement

Le Groupe accélère la prise de conscience et la réalisation de projets en faveur de l'environnement : mise en place de groupes de travail transversaux inter-Branches sur REACH, la Directive EuP, l'aménagement et la construction durables des bâtiments, participation aux groupes de travail externes sur l'affichage environnemental, réalisation de bilans carbone sur des sites représentatifs de l'activité des Branches… autant d'initiatives qui témoignent de la prise de conscience désormais générale dans le Groupe des enjeux environnementaux et de la mobilisation des salariés sur leurs périmètres de responsabilité.

CHIFFRES CLÉS 2008

- 88 025 collaborateurs du Groupe inscrits au 31 décembre 2008, dont 52,6 % de femmes ;
- 1 240 travailleurs handicapés ;
- 90,4 % des collaborateurs sont en contrat à durée indéterminée (CDI) ;
- 46,3 % des managers sont des femmes ;
- Les femmes représentent 58,7 % des embauches ;
- 13 708 CDI travaillent à temps partiel, donc 82,7 % sont à temps complet ;
- 81,2 % des temps partiels sont des femmes et 97 % sont des non managers ;
- 78,6 % des non managers CDI travaillent à temps complet ;
- 37 ans est l'âge moyen des effectifs en CDI en 2008 ;
- 8,2 ans est l'ancienneté moyenne des effectifs en CDI ;
- 948 912 heures de formation annuelles ;
- 58 766 collaborateurs formés ;
- 24 projets de collaborateurs soutenus par SolidarCité pour un montant de 107 000 euros ;
- 15 collaborateurs partis en mission lors de congés solidaires ;
- 934 audits sociaux réalisés auprès des fournisseurs du Groupe, soit plus de 27 % de progression par rapport à 2007 ;
- 85 % des déchets dangereux et 59 % des déchets totaux du Groupe ont été recyclés ;
- Près de 65 % des achats directs de papier du Groupe sont issus de forêts gérées durablement ;
- 100 % des fournisseurs de papier du Groupe sont certifiés ISO 14001.

LE PROFIL HUMAIN DU GROUPE [1]

Effectifs

RÉPARTITION DE L'EFFECTIF INSCRIT AU 31 DÉCEMBRE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE [2] (en %)

(Taux de couverture : 100 %)

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

	Managers				Non Managers			
	Femmes		Hommes		Femmes		Hommes	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Afrique	237	232	1 304	1 268	1 346	1 267	6 862	6 549
Asie	516	400	552	428	4 066	3 765	1 682	1 547
Europe de l'Est	135	103	102	72	965	897	512	483
France	3 768	3 828	3 769	3 797	13 186	13 968	12 133	12 582
Amérique du Nord	1 266	1 378	716	766	8 139	8 522	2 812	3 047
Océanie	28	30	60	59	275	266	359	302
Amérique du Sud	103	85	223	202	974	846	1 661	1 504
Europe de l'Ouest	1 062	1 092	1 513	1 525	10 263	10 456	7 436	7 649
TOTAL	**7 115**	**7 148**	**8 239**	**8 117**	**39 214**	**39 987**	**33 457**	**33 663**

(Taux de couverture : 100 %).

(1) Pour chaque indicateur social présenté est indiqué un taux de couverture calculé en % des effectifs du Groupe inscrits au 31 décembre 2008.

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

PART DES CDI PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en %)

(Taux de couverture : 100 %).

NOMBRE D'INTÉRIMAIRES EN ETP PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE [1]

(Taux de couverture : 100 %).

(1) ETP : Équivalent Temps Plein.

RÉPARTITION DES DÉPARTS DE CDI PAR MOTIF (en %)

(Taux de couverture : 100 %).

RÉPARTITION DES MANAGERS DANS LES DÉPARTS DE CDI PAR MOTIF (en %)

(Taux de couverture : 100 %).

RÉPARTITION DES NON MANAGERS DANS LES DÉPARTS DE CDI PAR MOTIF (en %)

(Taux de couverture : 100 %).

Temps de travail

En moyenne la durée du temps de travail hebdomadaire pour les collaborateurs du Groupe à temps plein est de 37,9 heures pour 2008 (taux de couverture : 93,88 %). L'organisation du temps de travail dans les Branches du Groupe peut varier selon les sites et les populations concernés. En France, les forfaits (en heures ou en jours), les dispositifs d'annualisation et de modulation du temps de travail constituent les modes d'organisations du travail les plus fréquemment rencontrés ; au-delà, il peut être mis en œuvre dans certaines structures du travail posté (jour et parfois nuit) ou des dispositifs ponctuels d'astreintes.

En 2008, 385 622 heures supplémentaires ont été comptabilisées en France, pour 215 695 en 2007 (taux de couverture : 100 % du périmètre France).

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

(Taux de couverture : 100 %).

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

(Taux de couverture : 93,88 %).

TAUX D'ABSENTÉISMES GLOBAL ET MALADIE (en %)[1]

	2008	2007
Taux d'absentéisme global	4,7	5,2
Taux d'absentéisme maladie	3,1	3,6

(Taux de couverture : 100 %).

Profil

ÂGE MOYEN ET ANCIENNETÉ MOYENNE DES CDI PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en années)

	Âge Moyen		Ancienneté moyenne	
	2008	2007	2008	2007
Afrique	39,3	39,1	9,1	8,9
Asie	31,9	32,9	3,2	2,8
Europe de l'Est	34,1	30,1	3,7	3,5
France	39,0	38,7	11,9	11,6
Amérique du Nord	36,1	36,1	3,8	3,9
Océanie	33,4	38,0	6,7	8,3
Amérique du Sud	31,3	30,5	4,7	5,0
Europe de l'Ouest	36,1	35,7	6,9	6,3
TOTAL	**37,0**	**37,1**	**8,2**	**8,1**

(Taux de couverture : 99,62 %).

(1) Le taux d'absentéisme maladie retranscrit le cumul des jours d'absence maladie uniquement. Plus global, le taux d'absentéisme global rassemble les absences pour maladie, mais aussi tout autre type d'absence (accidents du travail, absences injustifiées…).

RÉPARTITION DES EFFECTIFS INSCRITS PAR TRANCHE D'ÂGE EN 2008 (en %)

(Taux de couverture : 99,62 %).

Conditions d'hygiène et de sécurité

PPR et ses Branches considèrent comme devoir fondamental d'assurer la santé et la sécurité de leurs collaborateurs. Pour cela, les Branches 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 2008, le nombre total d'accidents du travail avec arrêt survenus sur le lieu de travail ou lors de déplacements professionnels s'élève à 2 106, contre 2 344 en 2007, dont 1 accident mortel : 1 personne renversée par un engin de manutention dans un centre logistique.

NOMBRE D'ACCIDENTS DU TRAVAIL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE HORS ACCIDENT MORTEL

	2008	2007
Afrique	218	299
Asie	26	11
Europe de l'Est	21	29
France	1 251	1 411
Amérique du Nord	76	88
Océanie	25	27
Amérique du Sud	68	7
Europe de l'Ouest	420	469
TOTAL	**2 105**	**2 341**

(Taux de couverture : 99,91 %).

NOMBRE DE SALARIÉS FORMÉS À LA SÉCURITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2008	2007
Afrique	337	330
Asie	743	469
Europe de l'Est	744	267
France	4 685	4 663
Amérique du Nord	3 723	27
Océanie	24	22
Amérique du Sud	260	87
Europe de l'Ouest	6 021	4 270
TOTAL	**16 537**	**10 135**

(Taux de couverture : 93,79 %).

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

	2008	2007
Afrique	1 713	2 727
Asie	7 061	2 427
Europe de l'Est	5 343	1 122
France	32 330	29 594
Amérique du Nord	13 279	15 641
Océanie	101	217
Amérique du Sud	2 616	858
Europe de l'Ouest	21 878	15 264
TOTAL	**84 321**	**67 850**

(Taux de couverture : 93,79 %).

Emploi et insertion des travailleurs handicapés

NOMBRE TOTAL DE TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

(Taux de couverture : 83,56 % hors UK, hors USA). [1]

(1) En raison de la législation locale en vigueur dans ces 2 pays, le nombre de travailleurs handicapés n'est pas un indicateur suivi.

Enjeu n°1 : développer l'employabilité à travers la gestion des compétences et la formation

L'évolution des organisations et des métiers s'accélère et conduit à apporter de nouvelles réponses et des programmes d'actions plus adaptés, au sein desquels le développement des compétences et l'employabilité des collaborateurs occupent une place prioritaire.

Pour le recrutement, l'intégration et la fidélisation de ses talents, le groupe PPR poursuit ses efforts afin d'offrir à tous une formation solide, spécifique, qui permette à chacun d'évoluer tout au long de sa vie professionnelle.

Il s'agit ainsi pour chaque marque et chaque Branche d'assurer le développement continu des compétences métiers et des compétences comportementales de ses collaborateurs. La performance individuelle pérenne et le développement de son niveau de compétence sont les garants de l'employabilité interne comme externe de chaque collaborateur.

Permettre à chacun de développer son employabilité, entretenir la volonté d'apprendre et d'évoluer, maintenir l'implication et la motivation des salariés ont amené le Groupe et ses Branches à mettre en place des programmes de formation ambitieux qui répondent à la fois à des impératifs à court terme et à moyen terme.

Repérer les talents, mieux connaître les ressources internes de l'entreprise afin de les fidéliser et de les rendre pérennes au sein du Groupe est aussi une préoccupation importante. Pour cela PPR et ses Branches s'appuient sur des dispositifs d'évaluation, de suivi et de mobilité souples et pragmatiques qui sont en adéquation avec la culture décentralisée du Groupe.

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET LES TALENTS

En 2008, l'objectif de la Direction du Développement des ressources humaines du Groupe a été de poursuivre la mise en place de l'ensemble des outils et projets de développement des collaborateurs et des compétences en cohérence avec la stratégie de PPR – culture de la performance, internationalisation et esprit d'entreprenariat – dans un souci constant de proximité, de synergie et de transversalité pour accompagner au mieux les collaborateurs du Groupe dans leur développement professionnel.

Attirer et intégrer

En 2008, ont été recrutés 20 746 salariés en CDI, 18 338 salariés en CDD et 4 074,4 intérimaires (en Équivalent Temps Plein – ETP –), dans les 94 pays et territoires où le Groupe est implanté. 58,7 % des collaborateurs recrutés étaient des femmes et 91,8 % des non-managers.

NOMBRE D'EMBAUCHES EN CDI ET EN CDD PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(Taux de couverture : 100 %).

En 2008, le marché de l'emploi est demeuré tendu. Dans toutes ses activités, le Groupe a dû faire face à une inflation des propositions salariales des concurrents et à la difficile recherche de compétences techniques et d'expériences dans des métiers spécifiques (produits de Luxe ou vente notamment) ; il a, enfin, été également confronté à des difficultés pour trouver des compétences managériales, à un manque de notoriété de la marque et à un manque d'attractivité de certains métiers.

RÉPARTITION CDD/CDI DES EMBAUCHES (en %)

(Taux de couverture : 100 %).

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

(Taux de couverture : 100 %).

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

(Taux de couverture : 100 %).

Attirer de nouveaux talents et adapter les recrutements au contexte économique de PPR et 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 2008, PPR et ses Branches ont mené de nombreuses actions s'inscrivant ainsi à la fois dans le court terme et le long terme avec les étudiants.

Soucieux de son image employeur, PPR a défini avec ses Branches une liste d'établissements cibles (écoles de commerce, universités, etc.) pour lesquels des actions et des partenariats spécifiques ont été établis : campagne de communication à l'occasion de forums annuels, conférences sur les métiers phares des Branches, organisation d'ateliers CV pour aider les étudiants à construire leur projet professionnel et à passer des entretiens de recrutement…

Par ailleurs, pour la quatrième année consécutive, PPR et ses Branches ont sponsorisé 20 équipes d'étudiants 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. Sur le plan international, PPR a également sponsorisé plusieurs équipes d'étudiants en Italie.

En 2008, ce sont plus de 2 000 étudiants qui sont entrés en contact avec le Groupe grâce aux différentes actions menées.

Par ailleurs, une bonne intégration est la condition de succès d'un bon recrutement. Afin d'offrir une meilleure compréhension des métiers et des enjeux du Groupe, le siège de PPR et les Branches ont développé des journées d'intégration à l'attention de leurs nouveaux collaborateurs français et internationaux. À cette occasion, chaque Branche présente son projet et ses objectifs globaux, complétés par une présentation générale pour découvrir PPR et sa diversité.

Ainsi, en 2008, le Siège du Groupe a créé une nouvelle journée d'intégration réunissant plus d'une cinquantaine de personnes. La journée de présentation et de découverte du Groupe s'est clôturée par une visite de l'atelier Boucheron et d'une boutique Gucci.

Développer les compétences des collaborateurs

En 2008, 864 590 heures de formation (hors formations à la sécurité) ont été dispensées dans les Branches. Ce sont 58 766 collaborateurs qui ont bénéficié d'au moins une formation (tous types de formation compris). Les femmes représentent 52,9 % de l'effectif formé en 2008 (hors USA).

Le budget de formation au niveau du Groupe est de un peu plus de 32 millions d'euros (taux de couverture : 99,89 %). Ce budget représente 1,54 % de la masse salariale globale du Groupe.

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

(Taux de couverture : 99,89 %).

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

	2008	2007
Afrique	52 655	48 324
Asie	78 348	49 344
Europe de l'Est	41 890	12 197
France	258 542	261 619
Amérique du Nord	150 269	139 832
Océanie	8 593	5 409
Amérique du Sud	32 464	20 968
Europe de l'Ouest	241 829	252 934
TOTAL	**864 590**	**790 627**

(Taux de couverture : 99,89 %).

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

	2008	2007
Afrique	1 844	1 769
Asie	3 626	3 064
Europe de l'Est	1 050	663
France	16 095	17 338
Amérique du Nord	5 712	4 370
Océanie	276	225
Amérique du Sud	869	863
Europe de l'Ouest	12 757	11 951
TOTAL	**42 229**	**40 243**

(Taux de couverture : 99,89 %).

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

	% managers		% non managers	
	2008	2007	2008	2007
Effectifs formés	21,9	22,7	78,1	77,3

(Taux de couverture : 99,89 %).

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

	% femmes		% hommes	
	2008	2007	2008	2007
Effectifs formés	52,9	50,9	47,1	49,1

(Taux de couverture : 85,43 % - à noter : hors USA).

Le développement des compétences des collaborateurs repose au sein du Groupe sur deux types de dispositifs : l'UniverCité PPR et des cursus de formation propres à chaque Branche.

L'UniverCité PPR

L'UniverCité PPR s'adresse aux leaders et aux ressources clés du Groupe et de ses Branches et vient compléter les dispositifs existants de formation au sein de chacune de ces Branches pour mobiliser leurs compétences clés et développer leur vision globale.

L'UniverCité propose ainsi aux dirigeants et cadres clés de PPR des séminaires thématiques (leadership, finance, pilotage de la performance, assertivité…).

En outre, l'UniverCité accueille les potentiels évolutifs détectés chaque année au sein des Branches qui bénéficient d'un programme sur 18 mois : learning expédition, séminaires de formation, conduite de projet menée collectivement sur un sujet lié à la responsabilité sociale et/ou environnementale. En 2008, une équipe d'une dizaine de collaborateurs du Groupe a ainsi passé trois jours à rénover une maison d'accueil gérée par l'association « La vie au grand air » pour des enfants en difficulté.

L'UniverCité offre aussi aux jeunes talents performants de participer à un Development Center. Ce dernier donne l'opportunité de renforcer ses atouts et de développer ses compétences au travers de différentes mises en situation et de définir un plan individuel d'apprentissage.

Enfin, l'UniverCité s'adresse plus particulièrement à la filière Ressources humaines qui bénéficie ainsi d'un programme dédié visant à déployer l'expertise de sélection et de développement des compétences (par exemple, entraînement à la pratique de l'entretien de repérage des compétences).

Au total, plus de 200 personnes ont participé en 2008 aux programmes de formation développés par l'UniverCité PPR, chacun d'entre eux durant plusieurs jours.

Toutes ces actions sont mises en cohérence dans le cadre des Comités formation qui réunissent les responsables de formation de la majorité des Branches afin de mutualiser au mieux les dispositifs et par là même de créer une véritable synergie de l'offre de développement des compétences du Groupe.

Les offres de formation des Branches

Pour répondre à leurs besoins spécifiques, les Branches ont déployé une offre de formation et de développement en 2008 qui vient renforcer les démarches clés initiées les années précédentes.

La Fnac a ainsi continué à développer en 2008 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 250 collaborateurs Fnac qui ont été accompagnés à ce jour.

Comme la Fnac, Conforama a entamé depuis 2006 une démarche de certification de compétences pour répondre à un besoin de valorisation et de reconnaissance des compétences de ses formateurs internes. Cousin de la VAE, ce dispositif géré par les Chambres de Commerce et d'Industrie, permet au candidat d'obtenir un CCE (Certificat de Compétences en Entreprise), délivré par l'AFAQ-AFNOR et reconnu aussi bien en interne que sur le marché du travail.

Indépendant de toute formation, il s'obtient par la constitution d'un portefeuille de preuves issues de situations de travail (documents papier, photos, vidéo…). La certification est un réel outil de professionnalisation : construire son portefeuille de preuves contribue à identifier et à développer ses compétences. Conforama est à ce jour la seule entreprise nationale à disposer d'un certificateur interne.

Redcats Group a poursuivi ses actions de développement des collaborateurs via son université interne et projette en 2009 d'accompagner ses équipes Ressources Humaines, plus particulièrement sur la France via des programmes de formation communs. Redcats Group poursuit également le déploiement de sa marque employeur dans tous les pays où la Branche est présente commercialement.

Un 6e programme de formation a ainsi vu le jour pour accompagner les leaders du groupe à mieux appréhender leur rôle au quotidien dans un contexte de profonde transformation du business model et pour les aider à pratiquer les dialogues appropriés aux 5 grands piliers de la Marque Employeur que sont Recruter – Intégrer –Développer – Performer et Reconnaître. Ce dernier programme « Speed leadership » rejoint les 5 autres axés sur les métiers de la vente à distance, pour rappel, Speed de la Marque, Speed Produit, Speed Marketing Client, Speed E-commerce et Speed 4 en 1.

Cfao de son côté a mené en 2008 deux projets principaux : la conception et le déploiement d'un séminaire *Business Under Control* dont l'objectif est de renforcer l'expertise et la culture du contrôle interne des collaborateurs (2 sessions par an) ; la mise en place du *Talent Observation Program* (TOP) destiné au développement des managers. Basé sur une série de mises en situations individuelles et/ou collectives, ce programme permet aux collaborateurs identifiés comme futurs dirigeants de filiales d'évaluer leur maîtrise des compétences clés Cfao (créé en 2007).

Sur 2008, Gucci Group a mis en place un programme international important de développement du Leadership destiné à ses managers et leaders. Le programme, d'une durée de 3 jours, a pour objectif de permettre à chaque collaborateur de situer son propre style managérial et de s'interroger sur son impact en matière de mobilisation des équipes. Plus de 100 cadres de toutes nationalités ont participé à ce programme en 2008 : Asie, Europe, USA.

ÉVALUER

Les entretiens annuels d'évaluation de la performance

Chaque année, PPR et ses Branches déploient un processus d'évaluation annuelle de la performance, opportunité pour les managers et les collaborateurs d'échanger sur le bilan de l'année écoulée et sur les objectifs de l'année à venir.

Cfao poursuit depuis 2007 le déploiement en ligne de l'entretien annuel d'activité en étendant le support électronique auprès de chacun des membres des Comités de direction des Branches ; cette démarche a permis à 500 managers supplémentaires de bénéficier d'un suivi d'évaluation plus complet. Outre l'amélioration de l'exploitation individuelle des entretiens annuels d'activité ce processus permet également de détecter et d'évaluer plus largement les talents des Branches.

En outre, depuis 2006, le Siège continue de déployer des formations destinées aux managers pour les sensibiliser aux bonnes pratiques de l'évaluation. Ainsi, à ce jour, près de 90 % de la population concernée a été formée.

Redcats Group a, pour sa part, intégré en 2008 dans l'entretien de la performance en ligne les Leadership Competencies et les a déclinées pour quatre niveaux de management différents : dirigeants, managers de managers, managers d'équipes et contributeurs individuels. À ces 6 compétences que sont vision globale, de la stratégie à l'action, entreprendre, mobiliser l'engagement, mettre en œuvre et délivrer la performance, vient s'ajouter une 7e, propre à Redcats Group, qui est de délivrer la promesse de la Marque Employeur.

Les « People reviews »

Tous les ans, au sein de chaque Branche, les éléments clés ressortant des entretiens d'évaluation et de développement des cadres (par exemple, les mobilités potentielles) sont consolidés et analysés par les fonctions Ressources humaines des Branches et du Groupe et par les dirigeants lors des Comités carrière, appelés aussi *People reviews*. Ces informations consolidées par Branche font l'objet d'une synthèse et d'un échange au niveau du Groupe.

Ce suivi a ainsi permis d'engager des plans de formation et de développement adaptés aux besoins de l'entreprise et des collaborateurs, de faciliter les mobilités internes et d'identifier les potentiels évolutifs du Groupe.

FAIRE ÉVOLUER

Chaque année, le processus d'évaluation de la performance par Branche et les *People Review* Groupe permettent d'identifier les candidats internes à des mobilités potentielles au sein de la Branche ou au sein du Groupe, suivis par un comité inter-Branches qui les rapprochent des postes disponibles au sein des Branches. Chaque année, c'est ainsi une cinquantaine de dossiers qui sont traités.

Les rencontres « Emploi et Mobilité » PPR

Créée en 2002, cette manifestation inter-Branches en France a pour objectif de promouvoir les engagements du Groupe dans les domaines de la mobilité et de la promotion de la diversité auprès des managers opérationnels et responsables Ressources Humaines d'un même bassin d'emploi. Ces rencontres interactives permettent de partager sur ces sujets, d'échanger de bonnes pratiques et de favoriser l'appropriation par chacun des enjeux du Groupe, au travers notamment de tables rondes. Organisées et animées par les Directions Ressources humaines de PPR et des Branches, ces rencontres ont réuni plus de 410 managers depuis leur création, dont une cinquantaine en 2008.

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 Branches 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 Branches 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 258 collaborateurs concernés par des mutations économiques en 2008 en France, 61,24 % ont retrouvé un emploi avec l'aide de l'entreprise à l'intérieur ou à l'extérieur du Groupe.

Par ailleurs, la politique de PPR en matière d'intégration professionnelle des personnes handicapées intègre la problématique du maintien dans l'emploi des collaborateurs devenus inaptes et la gestion préventive de ces inaptitudes. La Redoute a ainsi mis en place un vaste projet d'entreprise, Cap Progrès, intégrant la démarche ergonomique au service de l'excellence industrielle, en vue notamment de prévenir les inaptitudes. D'abord testé en pilote puis déployé plus largement, ce projet s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

LA RÉMUNÉRATION ET LES AVANTAGES SOCIAUX

- Masse salariale du Groupe en 2008 : 2,107 milliards d'euros (taux de couverture : 100 %).
- 368,4 millions d'euros de charges sociales patronales des marques et enseignes en France métropolitaine en 2008 (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 Branches selon les principes d'équité interne et de compétitivité externe définis par PPR.

Dans ce cadre, chacune des Branches 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 globale, adaptées à chaque Branche et aux différentes filières de métier.

Cette année, pour l'ensemble des collaborateurs expatriés, Cfao a revu l'intégralité de sa politique de mobilité internationale. Cette opération a permis d'établir un lien entre la rémunération perçue localement et un salaire de référence fixé dans le pays d'origine. Par ailleurs, les salariés en mobilité internationale anglophones et africains disposeront désormais d'un nouveau système de protection sociale (prévoyance, retraite).

Dans le cadre de sa politique salariale, Conforama s'est engagé à éditer un « Guide de la maternité et de la paternité ». Il rappelle les principes d'égalité salariale et le bon déroulement de la carrière et de la parentalité. Toujours au sein de cette Branche, il est désormais possible de monétiser 4 jours de RTT, ce qui est plus favorable que la législation en la matière.

La rémunération des dirigeants

Les rémunérations des principaux dirigeants du Groupe sont suivies par la Direction des Ressources humaines du Groupe et ceci dans un souci de cohérence et d'équité interne.

Par ailleurs, le Comité des rémunérations du Conseil d'administration, examine et propose au Conseil d'administration les éléments et conditions de rémunération des mandataires sociaux. Il est informé par la Direction Générale des éléments de rémunération des membres

du Comité exécutif du groupe PPR et des principaux bénéficiaires dans le groupe PPR ainsi que des principaux critères de la politique de rémunération dans le groupe.

Enfin, le Conseil d'administration du groupe PPR, en décidant de se référer aux principes du code AFEP-MEDEF comme cadre de sa gouvernance d'entreprise, adhère aux recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants sociaux des sociétés cotées. Il considère que ces recommandations s'inscrivent toutes dans la démarche de gouvernement d'entreprise déjà mis en œuvre par la société et détaillée dans le présent document de référence.

Les couvertures complémentaires santé, prévoyance et retraite

En 2008, plus de 80 % 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 de 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 encore, des mesures visant soit à limiter les déficits de certains régimes, soit à améliorer les garanties, ont été prises. La Fnac a ainsi revalorisé les garanties dentaires et fait évoluer la garantie optique en fonction du réel besoin médical du salarié. Les garanties prévoyance (capitaux décès et rente éducation) des non-cadres ont également été améliorées. Ces changements ont été mis en œuvre sans augmentation de cotisations. Tout comme la Fnac, le siège de PPR a aménagé ses garanties, notamment par la mise en place de Santéclair en matière d'optique. Les professionnels de santé partenaires de Santéclair se sont engagés contractuellement sur de bonnes pratiques professionnelles et des tarifs négociés en faveur des assurés.

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, de Fnac, de Conforama, de Redcats Group, de Cfao et de Puma bénéficient d'une redistribution des bénéfices de leurs entreprises 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.

L'épargne salariale

La quasi-totalité des sociétés du Groupe en France bénéficie de Plans d'Épargne Entreprise (PEE) destinés à recevoir la participation et, selon les Branches, l'intéressement, les versements volontaires des salariés ou l'abondement des entreprises. Ces dispositifs bénéficient d'exonérations sociales et fiscales sous réserve du respect des conditions de blocage légal.

Afin de promouvoir et de dynamiser l'épargne salariale, le siège de PPR a enrichi le dispositif existant. Dans le PEE, deux fonds supplémentaires sont proposés pour diversifier l'offre d'investissement. Parallèlement, les collaborateurs peuvent désormais bénéficier d'un Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif (PERCO), permettant de se constituer une épargne à long terme à vocation retraite.

Cfao a eu une approche similaire en offrant la possibilité à ses collaborateurs de bénéficier d'un PERCO.

La communication individuelle des éléments de rémunération

Au-delà de la fixation des politiques de rémunération, le groupe PPR souhaite renforcer l'information et la transparence auprès de ses collaborateurs sur les règles de détermination de la rémunération. Certaines Branches au sein des activités Grand public ont donc mis en place un Bilan Social Individuel (BSI). La Fnac a ainsi assuré en 2008 sa diffusion pour la troisième année consécutive. Ce document, entièrement individualisé et personnalisé, a pour but de présenter les différents éléments qui composent la rémunération des collaborateurs (salaire, primes, avantages sociaux, heures de formation…).

Par ailleurs, à l'international, Conforama Espagne a créé un « bulletin de paie illustré » expliquant aux vendeurs les différents éléments composant leur rémunération (fixe + variable) dans le but d'améliorer la compréhension et la communication de ces systèmes de rémunération.

La carte collaborateur

Cette carte permet aux collaborateurs des Branches des activités Grand public (hors Puma) d'accéder à des conditions d'achat privilégiées dans ces mêmes Branches situées en France et dans certains pays européens.

ÉCOUTER ET DIALOGUER AVEC SON ENVIRONNEMENT SOCIAL

Construire des relations durables avec ses collaborateurs suppose également pour PPR de favoriser la libre expression de ces derniers et le dialogue social avec les représentants du personnel. L'Étude d'opinion interne et les deux instances de dialogue au niveau du Groupe (le Comité de Groupe PPR et le Comité d'Entreprise Européen PPR) incarnent cette volonté.

Chaque entreprise relaie cet engagement. Ainsi, en 2008, 354 accords collectifs d'entreprise ont été conclus dans le Groupe, notamment en Europe de l'Ouest et en France, contre 296 en 2007. 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 2008, les entreprises du Groupe ont également connu des conflits sociaux. Le nombre d'heures de grève en 2008 s'est élevé à 65 246 heures, soit 0,044 % des heures théoriques de travail (taux de couverture : 100 %), principalement en France, contre 27 775 en 2007. Les grèves hors de France ont eu lieu en Italie et Afrique (notamment au Nigéria). Ces mobilisations ont principalement concerné des réorganisations, les salaires et avantages sociaux et des mouvements répondant à des mots d'ordre nationaux.

NOMBRE D'ACCORDS COLLECTIFS SIGNÉS

(Taux de couverture : 100 %).

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

Depuis 2001, PPR mène tous les deux ans son Étude d'opinion interne « Quel temps fait-il chez vous ? » à l'échelle internationale, afin de mesurer la perception de ses collaborateurs sur des thèmes liés à leur vie dans l'entreprise (relations dans le travail, formation et développement personnel, organisation et efficacité opérationnelle, management…).

Ce baromètre permet de définir et de mettre en œuvre des plans d'actions sur la base des résultats obtenus et d'en mesurer l'efficacité au fil du temps.

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.

La 4e édition de ce baromètre a eu lieu en 2007, au sein de la holding PPR & Services Partagés et des marques et enseignes Fnac, Conforama, Redcats Group, Cfao et YSL Beauté. Plus de 56 000 salariés, ont ainsi été sollicités, en 11 langues et dans 22 pays, et 73 % d'entre eux ont participé.

Les Branches ont reçu leurs résultats en décembre 2007 et le premier semestre 2008 a été dédié à l'analyse des résultats, avant communication à l'ensemble des salariés et détermination des actions à mettre en œuvre.

La prochaine édition de l'étude aura lieu en octobre 2009.

Les instances de dialogue du Groupe

Le Comité de Groupe PPR

Créé en 1993 et renouvelé en 2007, le Comité de Groupe PPR est une instance de représentation du personnel en France. 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 Branches (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 par l'accord du 27 septembre 2000, le Comité d'Entreprise Européen PPR est un lieu d'information, voire de consultation, 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.

Le Comité d'Entreprise Européen de PPR fera l'objet d'un renouvellement en septembre 2009 et verra son périmètre s'étendre suite à l'intégration de Puma au sein du Groupe.

Réuni deux fois par an en session plénière de trois jours, le CEE est informé, et le cas échéant, consulté sur des questions transnationales ayant un impact sur les salariés du Groupe selon des modalités désormais prévues par le nouvel accord régissant son fonctionnement, signé le 3 septembre 2008. Ce nouvel accord a été signé entre la Direction du groupe PPR et les membres dudit Comité et s'inscrit dans la continuité du précédent. Il fait évoluer le fonctionnement du Comité en développant et précisant ses prérogatives et les différentes modalités qui y sont attachées. Le CEE, est également doté d'un comité restreint de quatre membres élus par leurs pairs qui se réunit six fois par an pour préparer et analyser les deux réunions plénières annuelles.

En 2008, le CEE a abordé les sujets relatifs la situation économique et financière du Groupe, ses activités, perspectives et stratégie ainsi que les indicateurs sociaux européens. Au cours de l'année, et à ce titre, l'instance a notamment été informée de projets de restauration de la compétitivité ou de réorganisation (La Redoute, Conforama péninsule Ibérique et Conforama Italie).

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.

En 2008, suite à la finalisation des discussions, ces chartes en faveur de l'emploi des personnes handicapées et des Séniors ont finalement été négociées et ratifiées par les membres du CEE ; elles devront être diffusées en interne dans le courant de l'année 2009.

Enjeu n° 2 : former chaque manager aux enjeux de 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 garantir 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 à promouvoir la diversité dans les équipes. Il s'agit d'un avantage économique et concurrentiel, d'un facteur de cohésion sociale et de dialogue et d'un engagement socialement responsable.

Les managers, en tant qu'acteurs dans le recrutement et l'évolution de carrière des membres de leurs équipes, sont des relais clés de la politique de promotion de la diversité du Groupe. À ce titre, ils doivent être formés afin d'ancrer cet engagement dans la réalité de leurs pratiques managériales au quotidien.

UN ENGAGEMENT PRIS AU PLUS HAUT

En intégrant la formation des managers à la promotion de la diversité à ses 7 enjeux stratégiques RSE, le groupe PPR réaffirme clairement son ambition d'inscrire la diversité dans le quotidien de ses enseignes et marques.

Cette ambition a été formalisée par François-Henri Pinault par la signature de la Charte de la diversité en mai 2005 (déjà 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. Le Code de conduite des affaires de PPR, déployé auprès des collaborateurs depuis 2005 – et dont une mise à jour sera rediffusée à tous au 1er semestre 2009 – se fait également l'écho de cet engagement.

La mobilisation du Groupe en matière d'intégration professionnelle des personnes handicapées a été, quant à elle, réaffirmée avec la nouvelle convention signée avec l'Agefiph en juin 2007. Ce nouveau partenariat intègre Cfao et les quatre marques de Gucci Group en France, qui rejoignent ainsi la Fnac, Redcats Group et PPR Holding/Services partagés. Conforama, qui continue d'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.

En 2008, deux chartes ont en outre été négociées avec les membres du Comité d'Entreprise Européen, en faveur de l'emploi des seniors pour l'une et des personnes handicapées pour l'autre. Ces chartes renforcent, à l'échelle européenne, l'engagement du Groupe en faveur de la diversité.

UN PILOTAGE INTER-ENSEIGNES

Une des particularités de PPR est son mode de management décentralisé. Le Groupe a pour rôle de fixer et de communiquer un cadre, de favoriser le partage de bonnes pratiques, d'inciter les Branches et de les accompagner dans la mise en œuvre opérationnelle de leurs plans d'actions.

Ainsi, la Direction des Ressources humaines PPR, via le Comité diversité, coordonne la politique du Groupe en faveur de la Diversité en s'appuyant sur un réseau d'interlocuteurs au sein de chaque marque et enseigne. Ce mode de fonctionnement permet de répondre au mieux aux problématiques propres de chacune en termes de culture, d'histoire et de bassins d'emploi. Il favorise également une réelle appropriation du sujet par chacune des entités qui composent le Groupe.

Le Comité diversité se compose d'un à deux représentants de chaque Branche, de deux représentants de la Direction RSE PPR et est coordonné par la Direction des Ressources humaines PPR. La Mission Handicap s'y intègre naturellement. Ce Comité se réunit tous les trois mois depuis novembre 2004, pour rendre compte et suivre les avancées des Branches sur les plans d'actions et les objectifs, partager les bonnes pratiques et lancer de nouvelles démarches.

L'engagement à former l'ensemble des managers aux enjeux de la diversité est l'un des sujets suivi de près par le Comité diversité, qui offre aux Branches l'opportunité de mutualiser leurs réflexions et d'échanger sur leurs bonnes pratiques pour une mise en œuvre opérationnelle plus efficace.

UNE DÉMARCHE BASÉE SUR DES DIAGNOSTICS ET UN SUIVI DES RÉSULTATS

En préalable de la construction de sa politique en faveur de la diversité et de sa déclinaison en plans d'actions, 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.

Fin 2007/début 2008, des diagnostics qualitatifs et quantitatifs ont été menés en France par des prestataires externes au sein des cinq marques de Gucci Group et de Cfao, afin de dresser un état des lieux de ces structures en matière d'emploi des personnes handicapées. Des plans d'actions ont été définis sur la base des résultats obtenus.

Chaque année, les Branches effectuent en outre un autodiagnostic quantitatif et qualitatif sur leurs engagements et actions en matière d'égalité des chances et de diversité, ce qui permet un suivi de leurs avancées dans le temps et une orientation optimale des actions à lancer. Ce dispositif est complété par une veille sur les pratiques externes au Groupe.

Le partenariat de PPR avec l'Agefiph implique de son côté un bilan complet à chaque date anniversaire de la signature de la Convention. En juin 2008, à l'issue de la 1re année de la seconde Convention PPR/Agefiph, un reporting exhaustif a ainsi été effectué et montre des résultats plus qu'encourageants : sur les 75 embauches de travailleurs handicapés attendues d'ici fin mai 2009, 59 ont déjà été réalisés à mi-parcours (CDI, contrats de professionnalisation, CDD ou missions d'intérim de 6 mois et plus). 62 actions d'insertion complémentaires (missions de moins de 6 mois, stages) ont également été recensées.

Enfin, depuis 2005, l'étude d'opinion interne recueille le ressenti des collaborateurs 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 a permis pour la première fois d'apprécier l'évolution de la perception des collaborateurs vis-à-vis de ces questions. Sur ces 4 items, les scores favorables s'échelonnent de 68 % à 79 %, marquant ainsi une progression significative par rapport à 2005.

DES ACTIONS DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION

Convaincu du fait que la sensibilisation des collaborateurs à la diversité est le préalable indispensable à toute politique volontariste sur le sujet, le groupe PPR et ses Branches développent de nombreuses et régulières actions de sensibilisation (réunions dédiées, prise de parole dans les supports de communication interne, journées Emploi – Mobilité, modules de sensibilisation/formation…).

Fin 2007 et début 2008, 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. 65 managers Ressources Humaines ont ainsi été formés, bénéficiant à la fois d'apports théoriques et de mises en situation en rapport avec leur quotidien.

Dans le cadre de l'engagement à former l'ensemble des managers du Groupe aux enjeux de la diversité et dans le respect du concept de gestion décentralisée propre à PPR, chacune des Branches construit ses programmes, dispositifs et modules spécifiques, PPR en suivant l'avancée de façon régulière. La plupart d'entre elles ont d'ores et déjà inscrit dans le module d'intégration de leurs nouveaux entrants une sensibilisation à la diversité. Chez Redcats Group, par exemple, un module de sensibilisation à la diversité a été inclus dans le contenu des journées d'intégration pour les nouveaux embauchés, qui vise à présenter les grandes lignes de la politique diversité du groupe Redcats et à mettre en situation les participants face à leurs propres préjugés et stéréotypes. En parallèle, des sessions de sensibilisation ont également été développées par les ressources humaines en France afin d'interpeller les managers sur les différentes formes de discriminations.

Pour la troisième année consécutive, à l'occasion de la semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées, une campagne de sensibilisation nationale a été menée sous l'impulsion de la Mission Handicap PPR, mobilisant ainsi près de 95 % des collaborateurs de PPR en France.

Une campagne d'affichage a mis en avant quatre collaborateurs en situation de handicap du Groupe, interpellant leurs collègues « Êtes-vous prêt à changer de regard sur le handicap ? ». Le dispositif d'affichage – près de 4 000 affiches imprimées et distribuées sur les sites en France – a été complété par la distribution à chaque collaborateur d'un dépliant d'informations visant à faire tomber les idées reçues, d'un lot de quatre cartes postales les invitant à remonter à la Mission Handicap PPR toutes leurs idées/suggestions pour changer le regard sur le handicap et d'un stylo Mission Handicap. Ce sont ainsi plus de 30 000 stylos, dépliants et lots de cartes qui ont été distribués aux collaborateurs.

L'opération a été relayée dans l'ensemble des Branches du Groupe en France, dont pour la première année Puma.

De nombreuses animations complémentaires ont renforcé la mobilisation : accueil de demandeurs d'emploi en situation de handicap dans le cadre de l'opération « Un jour, un métier en action » organisée par l'Agefiph, participation de la Fnac et de Conforama à Handichat (chats vidéo sur internet, permettant un échange en direct entre entreprises et personnes handicapées), participation à des forums de recrutement spécialisés, ateliers Langue des Signes Française, exposition d'œuvres d'arts créées par des personnes handicapées, témoignage d'athlètes des Jeux Paralympiques, concert, pièce de théâtre, conférence-débat, visite d'ESAT (Établissements et Services d'Aide par le Travail) etc.

La Mission Handicap Conforama a en outre diffusé auprès de l'ensemble de ses collaborateurs les 2 premiers films de sa nouvelle campagne de sensibilisation (6 courts-métrages au total dont la diffusion continuera en 2009 à raison d'un film tous les 2 mois), dont le film institutionnel a par ailleurs été diffusé auprès de la clientèle via les téléviseurs de démonstration magasins. En mai 2008, l'enseigne a par ailleurs adressé à ses 10 000 collaborateurs en France un guide « Mission Handicap ». Cette brochure souhaite démontrer les résultats probants de la démarche de Conforama en faveur du handicap, au travers de témoignages croisés de collaborateurs handicapés, de collègues et de managers. Elle donne également quelques conseils pratiques pour démystifier le handicap. Enfin, elle offre une double page aux partenaires sociaux qui se sont exprimés sur l'accord Handicap qu'ils ont signé à l'unanimité en janvier 2007.

L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET DE TRAITEMENT DANS LES PROCESS RESSOURCES HUMAINES : DU RECRUTEMENT À LA GESTION DE CARRIÈRE

Favoriser la diversité au sein des équipes présuppose de diversifier ses sources de recrutement. C'est pourquoi PPR et ses Branches diffusent leurs offres sur des sites d'emploi généralistes ou spécialisés tels que Hanploi [(1)] et concluent des partenariats avec des structures favorisant notamment l'insertion de personnes handicapées, telles que Cap Emploi [(2)].

De nombreuses autres actions sont menées en la matière au sein des Branches : participation à des forums (Afric Talents, « Nos quartiers ont du talent », AFIJ, Alliance, Adapt…) ; partenariat avec des associations (Tremplin, Job in live, journée de recrutement Human4Up) ; mise en place de promotions de contrats de professionnalisation pour des travailleurs handicapés…

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 (entretien annuel d'évaluation de la performance, comité emploi ou carrière avec prise de décision collégiale, Comité de validation dans le cadre de la revue des rémunérations, procédure d'accès à la formation communiquée et informatisée…).

L'IMPLICATION DES PARTENAIRES SOCIAUX

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. Un Comité paritaire de pilotage veille au respect des dispositions de l'accord. Le bilan annuel de ce dernier est par ailleurs présenté en Comité d'Entreprise Européen.

En 2008, la Direction du groupe PPR et les membres de son Comité d'Entreprise Européen ont négocié deux chartes visant à renforcer les engagements du Groupe pour l'emploi des personnes handicapées et des seniors au sein des entreprises et des enseignes de PPR en Europe. Ces deux textes ont vocation à orienter l'action des Branches en Europe sur ces thèmes et visent également à faire évoluer les mentalités des collaborateurs. Chaque entreprise du Groupe déterminera ses propres actions parmi les axes proposés par ces deux chartes, se fixera des objectifs et se donnera les moyens nécessaires à leur réalisation. Ces chartes doivent faire l'objet d'une présentation devant les instances représentatives du personnel de chaque structure.

Un point d'avancement sera réalisé une fois par an et partagé avec les membres de Comité d'Entreprise Européen.

La politique Diversité et Mission Handicap du groupe PPR a par ailleurs été présentée au Comité de Groupe en octobre 2008, occasionnant de nombreux échanges.

(1) Hanploi : 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.

Enjeu n° 3 : intégrer des critères RSE dans le choix des fournisseurs

Économie mondialisée, attentes croissantes des consommateurs en matière de transparence sur les produits qu'ils achètent, volonté des entreprises de respecter des principes éthiques dans la conduite des affaires sont autant de facteurs qui font de la maîtrise de la relation fournisseurs un enjeu clé qui voit se multiplier les actions en la matière : audits de conformité des fournisseurs, déréférencement de ceux dont la performance sociale et environnementale est insuffisante, voire en violation des principes élémentaires de respect des droits de l'homme, mise en place de partenariats locaux…

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.

Par ailleurs et dans le respect de la décentralisation propre au Groupe, chaque Branche inscrit sa démarche dans le cadre le mieux approprié à ses métiers et modes de fonctionnement. Ainsi, Puma travaille avec la Fair labour association (FLA) et a obtenu son accréditation en 2007. De leur côté, Redcats Group, Conforama et PPR Purchasing (PPR-P) suivent la méthodologie de l'Initiative clause sociale (ICS). À noter que Redcats Group a mis en place en 2008 en accord avec l'ICS une méthodologie plus spécifique en matière de mesure du temps de travail. Fnac Éveil & Jeux s'appuie sur les référencements de *l'International Council of Toy Industries* (ICTI). Enfin, Gucci et Bottega Veneta ont choisi de travailler à la certification SA 8000 de leurs activités.

Quels que soient l'approche, le système et les outils utilisés, ceux-ci concourent tous au même objectif d'accompagnement des fournisseurs du Groupe dans l'acquisition de standards minimum en matière de responsabilité sociale et environnementale et ainsi assurer des relations durables et pérennes.

Enfin, l'adhésion du groupe PPR au Global Compact (Pacte mondial) en 2008 renforce encore l'attachement du Groupe à la défense et à la promotion des 10 grands principes défendus par les Nations Unies en matière de droits de l'homme, de droit du travail, de respect de l'environnement et de lutte contre la corruption.

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.

Durant l'année 2008, le Code a fait l'objet d'une mise à jour par les membres du Comité d'éthique pour la responsabilité sociale et environnementale (CERSE). Cette mise à jour sera accompagnée en 2009 par une rediffusion de ce Code à l'ensemble des collaborateurs. Il sera traduit dans 14 langues et disponible sur le site Internet de PPR (www.ppr.com).

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.

Le Code de Puma est également un document public, disponible sur le site Internet de la marque (www.puma.com).

La Charte fournisseurs du groupe PPR mise en place depuis 2002

Détaillant l'ensemble des règles auxquelles doivent se conformer les fournisseurs du Groupe et dans l'alignement des principes éthiques énoncés dans le Code de conduite des affaires 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) ;
- l'égalité de rémunération (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.

Dans ce cadre, les fournisseurs directs du Groupe sont également invités 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 aux transporteurs sous contrat PPR depuis 2005, elle précise notamment les engagements de limitation de temps de travail des chauffeurs ou des critères environnementaux que les entreprises contractantes et leur sous-traitance sont invitées à respecter. D'autre part, des appels d'offres 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.

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 15 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 des marques 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 ou à des méthodologies reconnues.

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.

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

Un système d'alerte 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 et ses enseignes se réservent le droit de déclencher une procédure de déréférencement du panel des fournisseurs 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.

Le programme SAFE de Puma et son adhésion 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 Asie orientale. L'intégralité du référentiel SAFE est disponible sur le site Internet de la marque (www.puma.com).

Depuis 2007, le programme SAFE de Puma a obtenu la certification complète de la FLA.

La FLA est une association externe et indépendante, dédiée au contrôle et à la mise en place des standards essentiels en matière de condition 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.

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, « Talks at Banz », en coopération avec le réseau allemand d'éthique des affaires (*German Network of Business Ethics*). Lors de ces rencontres, 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 la marque. À l'origine, l'événement avait été organisé par Puma pour répondre à un incident majeur impliquant un fournisseur d'Amérique Centrale et engager ses parties prenantes à trouver une solution ensemble au problème. Depuis, cette concertation est devenue un débat ouvert, avec pour objectif d'aboutir à un consensus à travers un dialogue constructif et au renforcement du Code de conduite de Puma dans le monde entier de la manière efficace.

Des représentants du Global Compact, auquel Puma adhère depuis 2006, ont également participé à l'édition 2008 de cette conférence.

Dans un effort supplémentaire de transparence, Puma publie régulièrement des rapports de développement durable qui illustrent, notamment, les progrès faits par rapport aux objectifs fixés. Puma a rempli les exigences du *Global Reporting Initiative* (GRI) 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.

LA PROMOTION DU RESPECT DES DROITS HUMAINS, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX AUPRÈS DES FOURNISSEURS

Des bureaux d'achats et d'approvisionnements locaux

À fin 2008, les enseignes de PPR disposaient d'un réseau de 36 bureaux d'achats ou de sourcing internationaux en Asie (Chine, Inde, Bangladesh, Vietnam, Singapour, Philippines, Turquie…), en Europe (France, Italie, Pologne, Allemagne…), en Amérique (Brésil, El Salvador) ainsi qu'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. Redcats Group a d'ailleurs recruté en 2008 un *Social Compliance Officer* chez Redcats Asia.

Des politiques adaptées aux spécificités des activités des enseignes

Dans le cadre de la politique de décentralisation du Groupe et pour permettre à chaque Branche de traiter efficacement ses problématiques spécifiques, PPR laisse la liberté aux Branches de s'organiser en la matière, dans le respect impératif des principes éthiques du Code de conduite des affaires du Groupe.

À titre d'exemple, Fnac Éveil & Jeux a décidé, pour répondre efficacement aux problématiques spécifiques du monde du jouet, de se baser sur le travail de l'International Council of Toy Industries (l'ICTI), association reconnue internationalement pour ses actions visant à promouvoir des standards élevés en matière de sécurité des jouets et de condition de travail lors de la production des jouets.

En 2008, pour Fnac Éveil & Jeux, 46,7 % des fournisseurs de jouets importés de Chine étaient certifiés par l'ICTI. Fnac Éveil & Jeux a par ailleurs complété sa politique d'audits sociaux en décidant de réaliser des audits chez tous ses fournisseurs non couverts par l'ICTI avec lesquels la marque effectue un volume d'affaire annuel supérieur à 100 000 dollars.

Gucci Group, de son côté, s'est concentré sur un travail collaboratif avec ses fournisseurs tout au long de la chaîne de production.

Ainsi dans le cadre de sa démarche de certification SA 8000, 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 obtenu la certification SA 8000 en août 2007 pour ses activités de maroquinerie et pour ses chaînes d'approvisionnement dans la

joaillerie. Durant l'année 2008, la marque a poursuivi ses efforts en menant cette même démarche dans ses activités de production de chaussures et de prêt-à-porter.

Dans ce même esprit et pour répondre au mieux à ses problématiques spécifiques, Bottega Veneta a initié en 2008 ce même processus visant à acquérir une certification SA 8000 pour la maroquinerie et les chaussures dont la première étape porte sur les prototypes. Cette première étape sera complétée d'ici le premier semestre de l'année 2009. La certification sera ensuite étendue graduellement à toutes les autres catégories de produits.

Enfin, pour ses achats indirects, le Groupe privilégie à prestations égales des fournisseurs responsables pouvant justifier leur engagement 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 2008 :

- en ce qui concerne le transport express, 100 % des fournisseurs possèdent une certification ISO 9001 et 80 % une certification ISO 14001 ;
- en ce qui concerne le transport aérien, 68 % des fournisseurs possèdent une certification ISO 9001 contre 70 % en 2007 et 26 % une certification ISO 14001 contre 19 % en 2007 ;
- en ce qui concerne le transport maritime, 61 % des fournisseurs du Groupe possèdent une certification ISO contre 40 % en 2007. Parmi eux, 52 % ont une certification ISO 9001 et 48 % une certification ISO 14001 ;
- en ce qui concerne le transport routier, 29 % des fournisseurs possèdent une certification ISO 9001 et 16 % une certification ISO 14001 ;
- enfin, 100% des fournisseurs de papier du Groupe sont certifiés ISO 14001.

Enfin, ces démarches de certification et ces règles de référencement sont complétées par des politiques ambitieuses en matière de vérifications et d'audits.

DES ÉVALUATIONS INTERNES ET EXTERNES AUPRÈS DES FOURNISSEURS

Le Groupe dispose de deux systèmes d'évaluation différents mais qui se basent tous les deux sur la complémentarité d'évaluations internes (questionnaires d'auto-évaluation pour Redcats Group, PPR-P et Conforama ; audits sociaux conduits par les équipes de Puma) et externes (audits sociaux conduits par des cabinets internationaux accrédités pour Redcats Group, PPR-P et Conforama).

Le périmètre 2008 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.

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 pour toutes les enseignes et marques du Groupe hors Puma puis pour les audits menés par l'équipe « SAFE » de Puma. Les résultats sont également présentés par zone géographique pour des raisons de transparence sur les zones présentant un risque majeur.

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 un plus fort risque de non-conformité au Code de conduite des affaires de PPR ou au Code de conduite de Puma.

Sur l'année 2008, PPR a réalisé 934 audits, soit 200 audits de plus qu'en 2007 ce qui représente une progression de plus de 27 %.

En 2008, PPR a réalisé des audits dans 54 pays, soit onze pays de plus qu'en 2007. Parmi les 934 audits réalisés, 88 % l'ont été en Asie (47,3 % en Chine) et 5,9 % en Europe.

RÉPARTITION DES AUDITS RÉALISÉS PAR PPR EN 2008 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

ÉVOLUTION DU NOMBRE D'AUDITS RÉALISÉS PAR PPR EN 2007 ET 2008

PPR hors Puma

Évaluation interne

Envoyé aux fournisseurs, le questionnaire d'auto-évaluation 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. 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.

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. Outils de mesure, ces audits sont réalisés suivant la méthodologie de l'ICS et permettent d'identifier les axes de progrès.

RÉPARTITION DES AUDITS RÉALISÉS PAR PPR (HORS PUMA) EN 2008 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En considérant PPR-P, IHTM et Redcats Group, les audits réalisés en 2008 s'élèvent à 539 contre 390 en 2007. Cette progression de 38 % du nombre d'audits diligentés par les enseignes et marques du Groupe hors Puma illustre la démarche d'amélioration continue que s'est fixée le Groupe. Le Groupe a la volonté de faire porter la priorité sur les zones les plus à risques, aussi 88,1 % de ces audits ont eu lieu en Asie et 5,9 % en Europe.

Résultats des audits sociaux

La méthodologie de l'ICS permet d'attribuer aux fournisseurs à l'issue des audits 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 site 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 2006 et 2007, aucun des fournisseurs du Groupe hors Puma n'a été jugé comme excellent (note A) en 2008. Cependant, 46 % des audits réalisés ont évalué les sites audités comme acceptables (note B), 28 % comme nécessitant des améliorations (note C) et 26 % comme inacceptables (note D). Suite à l'identification des axes d'améliorations, des plans d'actions correctives ont été mis en œuvre.

Dans le but de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, des enseignes comme Redcats Group ou Conforama mettent l'accent sur le suivi du respect des engagements du Groupe, notamment chez les fournisseurs ayant des améliorations à apporter (C et D). Ainsi, un nouvel audit est programmé et réalisé sous 3 mois pour tout fournisseur ne répondant pas aux attentes et engagements de Redcats Group ; 6 mois dans le cas de Conforama. En 2008, le taux de ré-audit des enseignes du Groupe hors Puma est de 21,5 %, ce qui traduit la volonté d'inscrire dans la durée les démarches de collaboration des enseignes du Groupe avec leurs fournisseurs.

Cette démarche produit des résultats concrets : ainsi en 2008, 40 % des fournisseurs de Redcats Group qui étaient préalablement notés C ou D et qui ont subi un réaudit ont présenté un niveau de performance sociale suffisant pour obtenir un B lors de ce réaudit et sont désormais considérés comme présentant des conditions de travail acceptables. 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 2008 (HORS PUMA)

Total : 539

RÉPARTITION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE DES RÉSULTATS DES AUDITS (HORS PUMA)

Les axes de progrès

En 2008, les non-conformités constatées dans l'analyse des audits concernent essentiellement l'hygiène et la sécurité avec 49,8 % du total des non-conformités (contre 50,2 % en 2007). Le non-respect de la sécurité est identifié lorsque, par exemple, des issues de secours sont obstruées ou en nombre insuffisant, lors d'absence ou d'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 19,7 % (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 17,9 % en 2007), et le non respect des conditions de travail avec 15,6 % (pas de jour de repos hebdomadaire, heures supplémentaires excessives…) (contre 15,9 % en 2007).

Par ailleurs, en 2008, 6,6 % 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 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 2008, deux cas de travail d'enfants ont finalement été avérés et ont fait l'objet d'une notification d'alerte. Dans ces deux cas, les fournisseurs ne présentant ni preuves ni documents légaux, Conforama et Redcats Group ont cessé toute relation commerciale avec eux et les ont immédiatement déréférencés.

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.

Puma a conduit plus de 2 000 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.

Lors de chaque audit, les usines sont évaluées et notées (A, B^+, 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.

Suivi et plans d'actions correctives

À l'issue des audits, des rapports de suivi 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 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 document 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 de ce guide 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 aujourd'hui disponible et distribué en vietnamien, anglais, chinois, thaïlandais, bengali, ourdou, malaysien (Bahasa Malaysia), indonésien (Bahasa Indonesia), turc, espagnol, roumain, portugais et arabe.

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.

Évaluation des fournisseurs de Puma en 2008

Puma distingue deux grands types de fournisseurs d'importances différentes : les fournisseurs directs et les fournisseurs indirects qui sont les sous-traitants des fournisseurs directs.

En 2008 Puma a mené 395 audits, dont 362 chez des fournisseurs directs (appelés fournisseurs Tier1) et 33 chez des fournisseurs indirects.

RÉPARTITION DES AUDITS RÉALISÉS EN 2008 PAR PUMA PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Parmi les 380 fournisseurs directs, 310 ont été audités (ce qui représente 362 audits initiaux ou ré-audits) en 2008 et 30 étaient exempts d'audit en 2008 (pour avoir reçu un A en 2007). Ainsi 89,5 % des fournisseurs directs de Puma ont été audités en 2008 ou étaient dispensés d'audits en 2008 en raison de l'excellence de leur performance l'année précédente.

L'année 2008 a permis entre autres à Puma de développer sa démarche à l'égard de ses fournisseurs indirects qui sont cartographiés suivant leur rang :

- les fournisseurs « Tier2 » qui sont des sous-traitants des fournisseurs directs ;
- les fournisseurs « Tier3 » qui fournissent aux fournisseurs Tier1 des composants tels que les fermetures éclair, les lacets, les boutons…

En effet les équipes de Puma s'étaient fixées pour objectif d'identifier les fournisseurs indirects et d'en auditer une partie. 317 fournisseurs indirects ont ainsi été identifiés, et parmi eux 28 ont été audités au cours de 33 audits (audits initiaux ou ré-audits en cours d'année). Ces audits ont porté sur des sites qui n'avaient jamais été audités par quiconque.

RÉPARTITION PAR RÉSULTATS DES AUDITS RÉALISÉS PAR PUMA EN 2008

Au-delà des audits sociaux : le « capacity building »

Les grandes enseignes ont fait le constat que l'absence d'un système de management pertinent chez les fournisseurs contribue à l'inefficacité de la gestion des ressources humaines dans les usines et à des performances insuffisantes au regard des standards requis par les enseignes en terme de conditions de travail, de santé, de sécurité et d'environnement. Cette carence limite également la possibilité d'implémenter des organisations du travail et des process de production performants.

Les enseignes sont confrontées à des problématiques similaires rencontrées chez les fournisseurs qu'elles ont en commun ou en propre. En dépit de la grande quantité de formations aux ressources humaines disponibles sur le marché local chinois, très peu d'entre elles font le lien entre la gestion et les process ressources humaines et les exigences de la production et des Codes de conduites des clients. Ceci est l'une des principales origines des non-conformités récurrentes telles que les heures supplémentaires excessives.

Le projet des systèmes multimarques de gestion des ressources humaines (*Multibrand Human Resource Management Systems*, HRMS) a pour but d'améliorer les structures et les process de ressources humaines au niveau managérial et opérationnel dans les usines afin d'accroître la participation des salariés et la productivité et d'améliorer la capacité des fournisseurs à se conformer aux Codes de conduite des enseignes participantes. 40 fournisseurs de chaussures, de textiles et d'accessoires pour Puma, Nike et Adidas Group ont participé au projet pilote en Chine comprenant des outils de formations développés spécifiquement et utilisés lors de cours en groupe, d'apprentissages coopératifs (« peer learning »), de réalisations de projets ainsi que lors

de groupes de travail transversaux dans l'usine pour assurer l'adhésion des managers à ces formations.

Les usines ont été réparties en 4 groupes de 10 qui ont suivi des sessions échelonnées dans le temps de 2006 à 2008 de manière à ce que les apprentissages et les erreurs des groupes précédents puissent être identifiés et corrigés pour les sessions suivantes. Un partage des bonnes pratiques a été organisé entre les participants des différents groupes à la fin de la période de formation d'un an.

En 2008, les enseignes, rejointes par Columbia et New Balance, ont prolongé cette expérience par un pilote au Vietnam où treize fournisseurs, principalement des fabricants de chaussures, suivent les sessions de formation testées en Chine et adaptées au contexte local. Enfin les enseignes ont intégré les enseignements du projet chinois dans leur programme permanent de formation de leurs fournisseurs chinois.

LE SOUTIEN À L'INSERTION PAR L'ÉCONOMIQUE ET AU SECTEUR PROTÉGÉ

Depuis de nombreuses années, SolidarCité, l'association de PPR, 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 réacquérir les savoir-faire et les savoir-être nécessaires à l'intégration dans l'entreprise.

En 2008, SolidarCité a continué son partenariat initié en 2007 avec des structures d'insertion sur l'ensemble du territoire français : les deux Entreprises de Travail Temporaires d'Insertion -Janus et Id'ées/Adecco Insertion- pour l'ensemble des Branches du Groupe en France. En 2008, le groupe PPR a travaillé avec ces structures d'intérim d'insertion pour des missions de manutention et pour des postes d'hôtes/hôtesses de caisse et de vendeurs/vendeuses. Plus de 96 000 heures d'intérim ont ainsi été confiées en 2008 à ces deux entreprises, soit l'équivalent de 52 équivalents temps plein par mois.

Par ailleurs, le Groupe continue de développer ses partenariats avec le secteur protégé (Établissements et Services d'Aide par le Travail – ESAT, anciennement appelés CAT – et entreprises adaptées). Ces structures permettent à des personnes plus ou moins lourdement handicapées d'exercer une activité professionnelle dans des conditions de travail aménagées.

En 2008, le Groupe et ses Branches ont ainsi fait appel à ce type de structures pour des travaux de blanchisserie, mise sous pli, impression, conditionnement, routage, plateaux-repas, etc. Toute la logistique afférente à la campagne de sensibilisation Mission Handicap 2008 a par exemple été prise en charge par le secteur protégé (impression des affiches, des dépliants d'information, des cartes postales, fabrication des stylos, conditionnement et routage).

Enjeu n° 4 : mesurer et limiter les émissions de CO_2 liées aux transports

L'impact des activités humaines sur le changement climatique est maintenant avéré et s'il subsiste encore de nombreuses interrogations sur son ampleur et ses conséquences, le consensus est désormais quasi unanime quant à ses causes. Aussi, la nécessité de réduire les émissions de gaz à effet de serre, au premier rang desquels le dioxyde de carbone (CO_2), est devenue en quelques années un impératif qui s'impose à tous, et particulièrement au domaine des transports, qui pèse aujourd'hui près de 30 % dans ces émissions en France. Le transport routier est le principal mode incriminé (80 % des échanges commerciaux en France), même s'il ne faut pas négliger le fort impact du fret aérien dans les échanges internationaux.

Bien que les activités essentiellement de distribution du Groupe ne soient pas comparables à celles de grands groupes industriels fortement émetteurs de gaz à effet de serre, PPR a fait le choix de focaliser ses efforts sur la source la plus importante d'émissions de gaz à effet de serre de son activité : les transports. Si les schémas logistiques doivent continuer à servir la disponibilité produit à un coût optimisé, leur élaboration ne peut désormais plus faire l'impasse sur les niveaux de pollution qu'ils génèrent.

Les politiques transports et les résultats en matière d'émissions de CO_2 liées aux transports pour l'année 2008 sont replacés dans le contexte général du management de l'environnement chez PPR et de son organisation.

LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT CHEZ PPR

Pour suivre durablement ses performances environnementales, le groupe PPR a mis en œuvre depuis 2004 une organisation fiable et des outils dédiés :

- un groupe de travail constitué des membres du réseau environnement des enseignes et marques et qui permet de diffuser les engagements du Groupe et de s'assurer de leur déploiement au niveau des sites. Il remonte également les besoins ou bonnes pratiques des enseignes et des marques ;
- des indicateurs environnementaux pertinents qui garantissent une collecte ciblée des données quantitatives et qualitatives. Repris d'une campagne de reporting à l'autre, ils permettent la mesure des évolutions. Le groupe de travail les fait néanmoins évoluer à la marge chaque année pour mieux correspondre à la réalité des informations disponibles et aux enjeux environnementaux clés du Groupe ;
- une plate-forme informatique de reporting pour recueillir les données relatives à ces indicateurs auprès des sites, suivre la prise en compte des engagements et en assurer le pilotage. Pour permettre une meilleure lecture lors de la saisie, puis de l'exploitation des données les indicateurs sont regroupés par thème.

Une organisation propre à chaque enseigne 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 bénéficie de l'expertise d'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 notamment de la mise en œuvre des actions environnementales spécifiques aux activités de sa Branche.

En 2008, le réseau des responsables RSE s'est élargi avec l'arrivée au niveau de Gucci Group d'un manager pour s'occuper à temps plein des problématiques RSE et d'une responsable RSE au niveau de la marque Gucci. De son côté, Cfao a également créé une Direction de la Responsabilité sociale et environnementale pour mieux structurer sa démarche dans ce domaine.

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 plus spécifiques des enseignes concernées.

Des indicateurs performants et révélateurs des enjeux environnementaux du Groupe

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

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

Évolutions de plate-forme de reporting en 2008

L'année 2006 avait permis de fiabiliser la remontée des informations et le calcul des indicateurs grâce à la mise en place de la nouvelle plateforme de reporting environnemental. En 2007, ce sont plus particulièrement les indicateurs de transports qui avaient fait l'objet d'une amélioration méthodologique pour les adapter aux réalités des enseignes.

L'une des évolutions également proposées en 2007 a porté sur la formalisation des règles de validation et de consolidation du reporting environnemental. Elles ont été inscrites dans le protocole de reporting du Groupe et déployées au niveau des enseignes et marques en 2008 après l'identification d'interlocuteurs adéquats pour établir ces validations au plus près des données sources.

En 2008, le Groupe a par ailleurs poursuivi la mise en adéquation des indicateurs retenus avec les données disponibles par la création de nouveaux indicateurs ou l'amélioration de certaines thématiques. L'un des points clés de ces évolutions porte sur le calcul et la publication pour la 1re fois en 2008 des émissions de CO_2 (indirectes) liées à la consommation d'électricité du Groupe, compte tenu de la part prépondérante de cette source d'énergie dans le mix énergétique du Groupe (près de 70 %). Ce calcul tient compte des spécificités liées aux modes de production d'électricité dans chacun des pays d'implantation du Groupe.

Périmètres de reporting en 2008

En 2008, le groupe PPR a poursuivi l'élargissement du périmètre de reporting :

- les périmètres cibles des marques Gucci, Boucheron et Puma ont été considérablement élargis ;
- une mission de fiabilisation des données menée chez Cfao a également permis d'accroître le périmètre de collecte de cette enseigne ;
- suite à une meilleure sensibilisation des contributeurs au cours de l'année, certaines données de sites qui n'avaient pas pu être collectées en 2007 l'ont été en 2008 (ex : filiales de Conforama à l'étranger hors Espagne).

Le périmètre cible par enseigne

L'ensemble des Branches du Groupe est concerné par le reporting. Toutefois, il peut être difficile pour certaines enseignes d'accéder aux données sources compte tenu de la diversité et du nombre de leurs implantations.

Durant l'année 2008 des efforts massifs ont été portés sur l'extension du périmètre : intégration d'une large part des activités de la marque Gucci et intégration complète de la marque Boucheron, intégration de la totalité des activités de Puma. De plus Redcats Group a intégré les 487 magasins de la marque Avenue (aux USA) achetés en 2007.

À terme, le périmètre cible devrait correspondre à la totalité des périmètres financier et social. Les périmètres cibles des enseignes et marques du Groupe sont précisés dans le tableau ci-dessous.

Enseigne	Puma	Gucci	Boucheron	PPR corporate
Dans le périmètre cible	47 pays - Magasins - Sièges - Plates-formes logistiques	Magasins Europe (tous) et USA (6 magasins) Sièges (Italie et USA) Show rooms (Monde) 2 plates-formes logistiques (Suisse) 1 Entrepôt (USA) Sites de production : 2 usines de chaussures multimarques (Italie) 2 tanneries (Italie) 1 site de production de bijoux (Italie)	Siège (France et Japon) Magasins (Monde)	Siège (Paris)
Exclus du périmètre cible		Autres magasins Autres sites industriels		

Enseigne	Cfao Conforama		Redcats Group	Fnac
Dans le périmètre cible	Siège (France) 37 sites Couverture business units : Toutes - Automobile (14 sites) - Santé (12 sites) - Industrie & Trading (8 sites) - Technologie (3 sites) Couverture géographique - France Métropolitaine - DOM-TOM - 7 pays d'Afrique (Burkina Faso, Cameroun, Congo-Brazzaville, Côte d'Ivoire, Ghana, Kenya et Maroc)	Conforama France - Siège - Magasins - Entrepôts Filiales à l'étranger - Italie - Portugal - Suisse - Croatie Centrale d'achat (IHTM) Centres de SAV (SAVEO)	Enseignes spécialisées - Senior (Movitex) - Enfants Famille (Cyrillus, Somewhere, Vertbaudet) La Redoute - La Redoute - La maison de Valérie, - DIAM (Les Aubaines), - SOGEP (centrale d'achat et entrepôts) Redcats USA - Vente à distance, - Magasins Redcats Nordic	Tous les magasins Fnac, sièges, et entrepôts - France - Brésil - Espagne - Grèce - Italie - Portugal - Suisse Filiales - Fnac Éveil & Jeux - Fnac.com - MSS - Attitude
Exclus du périmètre cible	Autres sites d'Afrique	Filiale à l'étranger - Espagne Bureaux d'achats - Suisse, Vietnam, Roumanie, Chine	Bureaux d'achats - Redcats Asia	

Les sites pour lesquels aucune donnée de surface (et de chiffre d'affaires si l'entité est concernée) n'est disponible sont automatiquement exclus du périmètre cible. En effet, sans ces données il est impossible de calculer les taux de couverture détaillés dans les paragraphes suivants.

Le périmètre de consolidation Groupe

Dans le présent rapport, les chiffres publiés par indicateur dans les tableaux sont obtenus à partir des données renseignées par les entités du périmètre cible ayant été validées lors des travaux de vérification interne et/ou externe. Les données non valides sont exclues du périmètre de consolidation. Les motifs d'exclusion sont les suivants :

- valeur non disponible ;
- valeur erronée (difficulté de fiabilisation des données dans certains pays du fait des infrastructures locales).

Le taux de couverture, associé à chaque indicateur, correspond à la part de chiffre d'affaires [1] (respectivement de surface) que représentent les sites consolidés par rapport au total du chiffre d'affaires (respectivement de la surface) du périmètre cible. Ainsi, lorsque tous les sites du périmètre cible concernés ont renseigné une donnée valide pour un indicateur, le taux de couverture associé est de 100 %.

Le calcul d'un taux de couverture surfacique permet de prendre en compte les sites non commerciaux (i.e. sans chiffre d'affaires) comme les sièges ou les entrepôts.

Le périmètre pro-forma : comparaison 2008/2007

Comme les années passées, l'évolution des périmètres participe aux variations des données consolidées. L'analyse rationnelle des variations doit donc s'affranchir des évolutions du périmètre couvert par ces données. Il est donc nécessaire de se restreindre à un périmètre qui exclut les entités entrées dans le périmètre de consolidation Groupe

(1) Les chiffres d'affaires pris en compte sont les chiffres d'affaires sociaux des entités (avant consolidation).

en 2008 (donc inexistantes en 2007) ou figurant dans ce périmètre en 2007 mais pas en 2008 (donc inexistantes en 2008).

Ainsi, le périmètre pro-forma se définit pour chaque indicateur et regroupe les sites qui font partie à la fois des périmètres de consolidation Groupe de 2007 et de 2008 (cf. le schéma explicatif des différents périmètres sur le site Internet de PPR, rubrique « Engagements » www.ppr.com).

Comme pour le périmètre de consolidation Groupe, le périmètre pro forma est associé, pour chaque indicateur, à un taux de couverture exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires total (respectivement de la surface totale) du périmètre cible.

Limitations sur les taux de couverture et publication

Enfin, rappelons que les taux de couverture, calculés dans le cadre de l'établissement des données environnementales publiées dans ce document, se rapportent au périmètre cible et non à leur représentativité à l'échelle du Groupe. Les taux de couverture par indicateur sont disponibles sur le site Internet de PPR, rubrique « Engagements ».

TRANSPORT ET ÉMISSIONS DE CO_2 ASSOCIÉES

Chaque enseigne dispose de sa propre logistique et par conséquent les flux de transport sont extrêmement divers. Les flux de transport pris en compte dans le reporting correspondent uniquement aux transports sous le contrôle des enseignes, donc payés par celles-ci :

- les livraisons fournisseurs quand elles sont payées (ex. Conforama ou Redcats Group). À l'inverse les flux de transports de produits livrés directement aux plates-formes logistiques ne sont pas comptabilisés (ex. Fnac) ;
- les trajets des flottes captives entre les différents sites ;
- 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 différentes Business Units et les fournisseurs des enseignes. Pour plus de représentativité des volumes transportés par les enseignes, les flux routiers, ferroviaires, maritimes et aériens 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 CO_2. 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 CO_2 et dont l'indicateur correspond à la somme pour chaque transport des volumes transportés multipliée 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 litres de diesel) de leurs véhicules en 2008.

Pour le calcul de ces indicateurs transport et des facteurs d'émission associés, PPR s'est appuyé sur la méthode Bilan Carbone™ développée par l'ADEME. Les transports effectués par les fournisseurs en direct et les transports des employés ne sont pas comptabilisés en raison de la difficulté à collecter des données externes pour lesquelles le champ d'action de PPR est réduit.

Le détail précis des activités couvertes par le reporting transport est disponible en ligne sur le site Internet de PPR, rubrique « Engagements ».

Les importations à l'origine de la majorité des émissions de CO_2 des transports

VOLUME D'ACTIVITÉS TRANSPORT « B TO B » EN 2008 ET ÉMISSIONS DE CO_2 ASSOCIÉES (1)

	Total 2008	Émissions de CO_2 associées (en tonnes CO_2)
Route (t.km)	252 439 829	22 709
Maritime (evp.jour)	867 975	86 798
Maritime (t.km)	2 593 626 286	23 083
Aérien (t.km)	182 347 146	165 797
Fluvial (t.km)	15 271 000	465
Ferroviaire (t.km)	99 820 377	507
TOTAL « B TO B »		**299 359**

En 2008, le transport « B to B » a émis près de 300 000 tonnes de CO_2. Au sein du Groupe, le moyen de transport le plus utilisé pour l'approvisionnement des matières premières et des produits finis est le transport maritime, faible émetteur de CO_2. À l'inverse, bien que peu utilisé, le transport aérien représente plus de la moitié des émissions de CO_2 liées aux transports « B to B » du Groupe.

CONSOMMATION DE CARBURANTS EN TRANSPORT « B TO C » EN 2008 ET ÉMISSIONS DE CO_2 ASSOCIÉES (1)

	Total 2008 (en m^3 de diesel)	Émissions de CO_2 associées (en tonnes CO_2)
TOTAL « B TO C»	16 518	43 937

Concernant le transport « B to C », le transport par route a émis en 2008 près de 44 000 tonnes de CO_2.

ÉMISSIONS DE CO_2 LIÉES AUX TRANSPORTS ET À L'ÉNERGIE EN 2008 (en tonnes de CO_2)

	2008
Total Transport (émissions directes)	343 296
Total Énergie	256 535
- Dont Énergie directe	*67 661*
- Dont Énergie indirecte	*188 874*
TOTAL	**599 831**

En 2008, les émissions de CO_2 du Groupe dues aux transports s'élèvent au total à plus de 340 000 tonnes de CO_2 et constituent donc la majeure partie des émissions du groupe PPR. En effet, elles représentent plus de 80 % des émissions directes du Groupe et plus de la moitié des émissions déclarée par le Groupe en 2008 : le détail des émissions de CO_2 énergétiques figure au paragraphe sur la consommation énergétique du Groupe (Partie « Réduire l'impact environnemental des magasins et des infrastructures »). Par ailleurs, la plupart des émissions de flux « B to B » correspondent aux importations de produits.

(1) Les facteurs de conversion utilisés pour le calcul des émissions de CO_2 liées aux différents modes de transport sont disponibles sur le site Internet de PPR, rubrique « Engagements ».

Total : **599 831 tonnes de CO_2**

Des actions pour optimiser les flux de transports et limiter les rejets dans l'atmosphère

Le développement de modes de transport alternatifs, l'optimisation des flux logistiques et la réduction des émissions polluantes générées par le transport routier constituent depuis plusieurs années des axes majeurs de la politique environnementale du groupe PPR. Différents types d'actions ont ainsi été mis en œuvre dans les enseignes pour réorganiser leurs schémas logistiques et développer de nouveaux modes d'acheminement des marchandises.

Depuis 2001, Conforama s'efforce d'augmenter la part du transport fluvial dans ses flux logistiques. Ce mode de transport fiable, économique et plus respectueux de l'environnement a été initié et développé historiquement dans cette enseigne par le développement de l'axe Fos-Lyon. Depuis 2005 les marchandises depuis les ports du Havre vers les plates formes logistiques d'Île de France ou depuis Anvers jusqu'aux plateformes logistiques d'Onnaing (dans le Nord de la France) et Niederbipp (en Suisse) sont également acheminées par barge.

En 2008, Conforama a signé avec l'État, la Compagnie Nationale du Rhône (CNR) et Voies navigables de France (VNF) un protocole de développement du transport fluvial sur l'axe Rhône-Saône. Ce protocole doit permettre de donner un nouvel élan à la politique menée par l'enseigne. Tous fleuves confondus, la part du fluvial dans le post-acheminement maritime de Conforama atteint désormais aujourd'hui près de 65 % contre 30 % pour le rail et seulement 5 % pour la route.

Les enseignes du groupe PPR travaillent également sur l'optimisation des flux logistiques afin de réduire la consommation de carburant utilisé pour acheminer les marchandises dans les centres de distribution ou de stockage. Cette optimisation permet de réduire les émissions de gaz à effet de serre générées par le transport routier. À titre d'exemple, la filiale suisse de la Fnac s'est dotée d'un logiciel permettant d'optimiser les distances parcourues lors des livraisons. Les livraisons « multidrop » pratiquées par Puma et Redcats Group permettent quant à elles de réduire les flux de transports en livrant un groupe de clients à partir d'un point unique de chargement.

De son côté, Puma achemine ses flux d'import maritime exclusivement par voie ferroviaire entre Hambourg et les entrepôts de la marque à Munich et Elsendorf.

FOCUS : Deux actions originales de réduction de l'impact sur l'effet de serre des transports

En septembre 2008 Conforama s'est engagé, avec d'autres entreprises de transport de la région dans le co-financement d'un puits de carbone à Saint Quentin Fallavier – Isère. Ce projet, piloté par l'EPIDA (Établissement Public d'Aménagement à caractère industriel et commercial), qui a confié la réalisation technique à l'ONF (Office National des Forêts), consiste à implanter une forêt de 10 hectares qui absorbera naturellement une partie du CO_2 émis dans l'atmosphère par l'activité logistique de la région. Conforama a souhaité que cette implication s'inscrive sur le long terme : outre le versement d'une première contribution financière lors de la plantation, Conforama participera pendant cinq ans aux versements des fonds permettant l'entretien de la forêt avant d'en laisser la gestion aux collectivités locales. Ce puits de carbone se trouve à proximité de l'entrepôt Conforama de Satolas et Bonce.

De son côté, la SOGEP (filiale logistique et livraison de Redcats Group) fait partie des 10 entreprises ayant signé avec le ministère en charge des Transports et l'ADEME une charte de réduction volontaire des émissions de CO_2 des transports routiers. Les plans d'actions sur 3 ans envisagés permettront d'éviter près de 90 000 tonnes de CO_2 et la consommation de plus de 20 millions de litres de diesel. L'entreprise a également conclu un partenariat avec le constructeur Mercedes permettant de développer l'utilisation de véhicules utilitaires fonctionnant au GNV pour les livraisons en centre-ville. Deux véhicules d'une capacité de plus de 10 m^3 sont d'ores et déjà utilisés quotidiennement par la SOGEP. Ces initiatives s'inscrivent dans la lignée des actions mises en œuvre depuis plusieurs années par la SOGEP pour réduire son impact environnemental : adoption de pneumatiques écologiques, formation des conducteurs à l'éco-conduite, mise en place d'outils d'optimisation des tournées pour réduire les distances parcourues, augmentation régulière de la part du rail dans les flux de transport, etc.

Au-delà des engagements et politiques mises en œuvre dans les Branches, le groupe PPR a depuis plusieurs années renforcé ses niveaux d'exigence vis-à-vis de ses prestataires logistiques, et particulièrement les transporteurs routiers. Ainsi, la Charte de déontologie spécifique à la logistique et au transport signée entre PPR et ses transporteurs routiers en 2006 stipule clairement les attentes du Groupe en matière de respect de l'environnement (développement des modes de transport alternatifs, optimisation des trajets, équipement de filtres à particules

et respect des normes européennes les plus exigeantes en matière d'émissions : Euro 4, Euro 5…).

Enfin, la Direction Logistique du groupe PPR (structure d'achat PPR Buyco), en charge de mutualiser les besoins des Branches et de conduire les appels d'offres, a initié en 2008 un groupe de travail composé de tous les Directeurs logistiques des Branches et dédié à la recherche de modes alternatifs au fret routier. Ce groupe de travail se réunira à nouveau en 2009 pour évaluer les résultats des projets mis en œuvre dans ce domaine.

Les déplacements professionnels

Les transports professionnels ont également un impact sur le changement climatique et parmi eux le transport aérien est généralement le plus contributeur, non seulement parce que les distances parcourues sont en moyenne plus longues, mais aussi parce que le facteur d'émission associé (estimé pour les calculs à 176 grammes de CO_2 par passager. Kilomètre [1]) est élevé (du même ordre que la voiture, 4 fois plus que le train).

Le tableau suivant présente les émissions associées aux voyages en avion effectués par les collaborateurs des sites du Groupe situés en France (principalement les sièges). Ces déplacements représentent la majorité des déplacements professionnels du Groupe. Les émissions correspondantes se montent à environ 4 300 tonnes de CO_2. À noter que ce chiffre ne représente que 1 % des émissions dues au fret payé.

ÉMISSIONS DE CO_2 LIÉES AUX TRANSPORTS PROFESSIONNELS EN 2008 [2]

	Total 2008 *(passager.km)*	Émissions de CO_2 associées *(en tonnes CO_2)*
France	4 066 472	710
Europe	3 729 429	652
International	15 165 179	2 650
TOTAL	**22 961 080**	**4 012**

Les transports des salariés du Groupe

Le groupe PPR a décidé, au travers de sa politique voiture, de diminuer les émissions de CO_2 des véhicules de fonction.

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.

À titre d'exemple la Fnac, Cfao et Conforama ont mis en œuvre des plafonds d'émission de CO_2 par segment de véhicules sur l'ensemble de leur périmètre. Cette démarche a pour conséquence de modifier le catalogue de véhicules, en proposant des voitures à taux réduit d'émission de CO_2 et en excluant les véhicules les plus polluants.

Le siège PPR a opté pour la même approche : des seuils en termes de taux d'émission de CO_2 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 CO_2.

Enfin, le siège de PPR continue sa politique de réduction de ses impacts en sensibilisant ses salariés et en les aidant à choisir des modes de transports alternatifs. Ainsi, profitant de la semaine européenne de la mobilité, le Groupe a distribué un quizz sur les transports durables invitant chacun à calculer l'empreinte écologique de ses transports quotidiens. Cette sensibilisation a été immédiatement suivie par l'annonce du remboursement de la carte Vélib à tous les salariés du siège qui en feraient la demande.

(1) Données source ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie).

(2) Est pris en compte l'ensemble des déplacements professionnels des salariés localisés en France. Source des données passager.km : agence de voyage de référence du groupe PPR en France. Le facteur de conversion utilisé pour le calcul des émissions en tonnes CO_2 est disponible sur le site Internet de PPR, rubrique « Engagements ».

Enjeu n° 5 : réduire l'impact environnemental des magasins et des infrastructures

Performance énergétique faible, isolation thermique insuffisante, chauffage et climatisation énergétivores, usages électriques en forte croissance, consommation élevée d'eau, font du bâtiment un secteur qui pèse pour environ 20 % dans les émissions de gaz à effet de serre. Il représenterait même le plus gros gisement d'économies d'énergies en Europe. Au-delà de l'émission de gaz à effet de serre, l'exploitation même d'un certain nombre d'infrastructures, au premier rang desquelles les installations industrielles, fait peser sur leur lieu d'implantation des risques environnementaux conséquents (pollution atmosphérique ou des sols, contamination des nappes phréatiques…).

Avec 2 300 magasins et plus de 1,5 million de m² de surfaces d'entreposage répartis à travers le monde, le groupe PPR est fortement concerné par l'impact environnemental de ses bâtiments. Bien qu'essentiellement locataire des infrastructures qu'il occupe, le Groupe a fait le choix de mettre en place une démarche volontariste en la matière pour réduire l'impact environnemental de ses infrastructures et permettre ainsi d'offrir aux clients une « vitrine » conforme aux engagements du Groupe dans ses magasins.

L'INTENSIFICATION DE LA DÉMARCHE

Les impacts environnementaux du Groupe provenant en grande partie de ses sites et infrastructures, le groupe PPR s'est engagé au cours de l'année 2008 dans un travail de fond portant sur l'intégration de critères environnementaux dans les programmes d'aménagement et de construction des bâtiments.

Réflexion au niveau du Groupe sur l'éco-conception et l'éco-aménagement des bâtiments

Soucieux d'accompagner ses Branches dans la prise en compte de critères environnementaux dans l'aménagement de ses boutiques, PPR a mis en place en 2008 un groupe de travail « construction et aménagements durables », rassemblant les Directeurs du Patrimoine, les développeurs, les architectes ou les responsables techniques des différentes Branches. Les participants se réunissent tous les deux mois autour d'un expert externe chargé de faire partager son savoir-faire en matière d'éco-conception des bâtiments. Ces rencontres ont également été imaginées comme un moment d'échanges de bonnes pratiques entre les Branches. En 2008, le groupe de travail a abordé 3 problématiques clés en la matière : la réduction des consommations énergétiques des bâtiments, l'éco-conception des bâtiments et les démarches d'achats verts.

Les réunions de ce groupe de travail se poursuivront en 2009.

La multiplication des initiatives dans les Branches du Groupe

Parallèlement à la mise en place de ce groupe de travail, certaines enseignes et marques ont déjà initié des démarches de constructions et d'aménagement durables.

En raison du très faible nombre de programmes de construction chaque année au sein du Groupe, le nombre de sites dont le bâti intègre des critères environnementaux est limité dans le Groupe, même si quelques réalisations répondent à ces exigences environnementales. Ainsi en 2008, la nouvelle boutique Gucci de San Francisco s'est vu attribuer la certification nord américaine « Leadership in Energy and Environmental Design » (LEED) attestant de la prise en compte de critères environnementaux stricts pour la conception du bâtiment (sites conçus dans le respect de l'environnement, la maîtrise de la consommation d'eau et d'énergie et l'atmosphère, les matériaux et ressources, la qualité environnementale intérieure, les opérations d'innovation et de design). De son côté, chez Puma, les deux principaux programmes de construction en cours, en Allemagne et aux États-Unis, prennent compte des considérations environnementales, et privilégient notamment le recours aux énergies renouvelables (ex. : installation d'importantes surfaces de panneaux solaires sur les toits des bâtiments).

Enfin, le nouveau centre de logistique de Redcats Group a également été conçu dans un souci de prise en compte de critères environnementaux dès sa conception. Afin d'augmenter les capacités logistiques des marques Vertbaudet, Cyrillus et Somewhere, la division Redcats Children & Family Brands de Redcats Group a en effet achevé en 2008 la construction d'un nouveau site logistique à Marquette Lez en s'appuyant sur son site logistique existant séparé par une route. Ces deux sites sont aujourd'hui reliés par un tunnel souterrain, qui permet de supprimer les ruptures de charge. Le nouveau site logistique de Marquette est par ailleurs situé au bord de la Deûle, rivière du Nord de la France, qui permet aujourd'hui à Redcats Group de travailler à un possible transport fluvial depuis ce nouvel entrepôt. Le bâtiment, qui s'intègre dans le paysage industriel proche, a été construit en prenant en compte des critères environnementaux. L'extension du site permettra à terme de supprimer 10 000 rotations de camions/an.

L'aménagement durable des magasins constitue l'axe de développement que les Branches intègrent de mieux en mieux. Les Branches du groupe PPR constatent en effet que la réduction de l'impact environnemental d'un site s'accompagne quasi systématiquement d'une réduction des coûts en matière de gestion du site. La conciliation de considérations écologiques et économiques permet ainsi de fédérer les équipes autour de ce type de projets. Chez Somewhere, l'année 2008 a permis la structuration d'un programme visant à limiter l'impact environnemental des magasins de la marque. Celui-ci se focalise sur l'épuration du concept (limitation des faux plafonds ou peintures à même le mur quand le support le permet…), une optimisation dans la consommation de matières premières (éclairage basse consommation, système de climatisation et rideau d'air chaud plus performants, utilisation de papier 100 % recyclé et PEFC (*Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes*), intégration de consommables verts en boutique…) et sur le recours aux éco-matériaux (peintures écologiques ou labellisées, parquets issus de forêts gérées durablement…). Conscient que la réussite de son programme repose également sur la participation et l'adhésion des équipes autour du projet, Somewhere a créé parallèlement la « Green Team », un programme visant à expliquer la démarche en interne et à encourager des comportements responsables. Un 1er magasin pilote a ainsi ouvert ses portes à Amiens en 2008 et devrait être suivi de 3 autres en 2009.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET ÉMISSIONS DE CO_2 ASSOCIÉES

Les indicateurs de cette thématique permettent d'évaluer les consommations énergétiques du Groupe et d'en déduire l'impact associé sur le changement climatique par le calcul des émissions de gaz à effet de serre directes (gaz naturel et fioul domestique) et indirectes (électricité et vapeur).

Un Groupe consommant principalement de l'électricité

CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE ET ÉMISSIONS DE CO_2 ASSOCIÉES EN 2008 (1)

	Consommation énergétique *(en MWh)*	Émissions de CO_2 associées *(en tonnes CO_2)*
Électricité	654 248	183 122
Gaz Naturel	158 531	29 283
Fioul Domestique	151 291	38 378
Vapeur	18 677	5 752
TOTAL ÉNERGIE	**982 747**	**256 535**

En 2008, la consommation totale d'énergie du groupe PPR s'est élevée à plus de 980 GWh. Représentant deux tiers de la consommation d'énergie, l'électricité est la principale source énergétique du Groupe. Compte tenu de l'activité de distribution de PPR, celle-ci est principalement utilisée pour l'éclairage des surfaces de vente et la mise en avant des produits. Les répartitions de la consommation d'énergie et des émissions de CO_2 associées du groupe PPR en 2008 sont données respectivement ci-dessous :

(1) Les facteurs de conversion utilisés pour le calcul des émissions de CO_2 liées aux consommations énergétiques sont disponibles sur le site Internet de PPR, rubrique « Engagements ».

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE DU GROUPE PPR EN 2008 (en %)

Total : **982 747 MWh**

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO_2 LIÉES À L'ÉNERGIE DU GROUPE PPR EN 2008 (en %)

Total : **256 535 tonnes de CO_2**

Le total des émissions de CO_2 du Groupe en 2008 dues à l'énergie est d'environ 257 000 tonnes, émises majoritairement indirectement lors de la production de l'électricité. Pour la 1re fois en 2008 et afin d'affiner la mesure de son impact environnemental, le Groupe a décidé de calculer et de publier les émissions indirectes de CO_2 liées à sa consommation électrique, en raison de la prépondérance de cette source d'énergie dans son mix énergétique (67 %). Ces émissions tiennent compte des spécificités des productions d'électricité de chacun des pays d'implantation du Groupe, s'appuyant sur les publications de référence de l'IEA (International Energy Agency). Les émissions directes de CO_2 liées à la combustion de gaz naturel ou de fioul domestique représentent environ un quart des émissions totales du Groupe liées aux consommations énergétiques.

Des hausses du gaz et du fioul, partiellement compensées par la baisse de l'électricité

À pro-forma, l'énergie consommée par le Groupe passe d'environ 540 GWh en 2007 à environ 580 GWh en 2008, soit une hausse de 8 % qui s'explique principalement par une forte hausse de la consommation de fioul domestique comme le montre le tableau.

ÉVOLUTION À PÉRIMÈTRE PRO FORMA 2007-2008 DES CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES (en MWh) ET ÉMISSIONS DE CO_2 ASSOCIÉES (en tonnes de CO_2)

	Périmètre pro-forma 2007-2008		Évolution 2008/2007
	2008	2007	
Électricité	352 747	359 890	- 2 %
Gaz Naturel	97 097	84 670	15 %
Fioul Domestique	113 932	78 817	45 %
Vapeur	18 253	16 645	10 %
TOTAL ÉNERGIE	**582 029**	**540 022**	**8 %**
Émissions directes	46 837	35 634	31 %
Émissions indirectes	56 480	57 015 (1)	- 1 %
TOTAL ÉNERGIE - ÉMISSIONS	**103 317**	**92 649**	**12 %**

La hausse du fioul domestique s'explique principalement par le recours important à des groupes électrogènes pour la fourniture d'électricité des Brasseries du Congo (Cfao) pour palier les déficiences du réseau. En effet, les Brasseries du Congo représentent à elles seules plus des deux tiers de la consommation de fioul domestique dans le reporting du Groupe en 2008. De même les consommations de gaz naturel sont en hausse notamment du fait de l'augmentation de la consommation des sites de la Cogedem, filiale logistique de Conforama. Enfin, la hausse des consommations de vapeur s'explique par une température moyenne sur 2008 plus froide qu'en 2007.

La hausse des consommations de gaz et de fioul domestique est partiellement compensée par la baisse des consommations d'électricité, notamment grâce à une baisse significative d'environ 10 % répartie de manière homogène entre les sites de Conforama. En effet, Conforama a débuté en 2006 un programme de rénovation des magasins dont l'une des mesures est le remplacement progressif des lampes d'appoint halogène par des lampes à brûleur céramique. À terme, l'ensemble des magasins de l'enseigne bénéficiera de ces nouveaux équipements.

(1) Les émissions de CO_2 de l'électricité en 2007 ont été calculées d'après le facteur d'émission moyen 2008.

De même à l'échelle du groupe PPR, la réduction des consommations énergétiques des équipements et des bâtiments constituent un sujet de préoccupation majeur. Ainsi certains sites du Groupe participent au développement des sources d'énergie renouvelables :

- le siège de Gucci à Casellina en Italie s'est équipé de panneaux solaires contribuant à l'alimentation des bâtiments en énergie ;
- 100 % des opérations de Stella McCartney au Royaume-Uni sont alimentées en électricité par Ecotricity, un opérateur d'énergie qui investit dans des programmes d'énergies propres, notamment l'éolien ;
- le siège de Puma en Allemagne est alimenté par de l'électricité dont la part d'énergie renouvelable s'élève à 20 %, pourcentage plus élevé que la moyenne en Allemagne ;
- le siège de Puma aux États-Unis s'est lui aussi équipé de panneaux solaires pour l'alimentation en énergie.

Enfin, des enseignes du Groupe se sont engagées dans des initiatives de mesure et de maîtrise des émissions de gaz à effet de serre :

- en plus des actions mises en œuvre pour mesurer et réduire ses consommations énergétiques, le siège de Gucci Group à Londres, a compensé ses émissions de CO_2 incompressibles par un projet hydroélectrique de réduction des émissions en Chine. Le projet a été organisé par CarbonNeutral Company qui a attribué sa certification au siège de Gucci Group ;
- Puma participe régulièrement aux enquêtes du *Carbon Disclosure Project* qui encourage la mesure et la publication des émissions de gaz à effet de serre des grandes entreprises. Ainsi depuis 2005, les émissions de gaz à effet de serre par collaborateur Puma ont diminué de manière significative.

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. Par ailleurs, les Bilans Carbone™ menés au sein de 4 sites représentatifs du Groupe ont également démontré que les émissions indirectes liées à la production de papier ont souvent un impact significatif, qui peut même être supérieur à celui des transports et de l'énergie.

L'approvisionnement direct privilégié

Au sein du groupe PPR, trois types de consommation de papier sont différenciés :

- les achats directs auprès des producteurs de papier pour la réalisation de publications commerciales : les catalogues, magazines et brochures (ne concernent que les enseignes Redcats Group, Conforama et Fnac) ;
- les achats indirects de papier commandés par les prestataires extérieurs au Groupe (imprimeurs, transformateurs, agences) pour l'impression de supports à usage de communication (affiches, mailing, PLV, calendriers) (concernent toutes les Branches) ;
- le papier de bureau (concerne toutes les Branches).

L'enseigne Redcats Group est en charge depuis plusieurs années de la gestion des achats directs de papier pour l'ensemble du groupe PPR. Cette gestion centralisée permet d'optimiser les quantités de papier acheté et les coûts et constitue un levier d'action efficace pour mettre en œuvre la politique de maîtrise des consommations de papier dans toutes les enseignes et marques du Groupe.

En 2008, PPR a consommé près de 230 000 tonnes de papier. La répartition de cette consommation entre les différents types de papier acheté est détaillée ci-dessous.

CONSOMMATION DE PAPIER EN 2008 (en tonnes)

	2008
Papier - Achats directs	176 922
Papier - Achats indirects	47 788
Papier de Bureau	4 602
TOTAL PAPIER	**229 312**

RÉPARTITION DES TYPES DE PAPIER CONSOMMÉ EN 2008 (en %)

Total : 229 312 tonnes

Une légère baisse des consommations

ÉVOLUTION À PÉRIMÈTRE PRO FORMA 2007-2008 DES CONSOMMATIONS DE PAPIER (en tonnes)

	Périmètre pro-forma 2007-2008		Évolution 2008/2007
	2008	2007	
Papier - Achats directs	118 747	117 632	1 %
Papier - Achats indirects	39 350	42 050	- 6 %
Papier de Bureau	1 979	1 996	- 1 %
TOTAL PAPIER	**160 076**	**161 678**	**- 1 %**

Entre 2007 et 2008, la consommation de papier du Groupe diminue légèrement.

En 2008, les enseignes du groupe PPR ont poursuivi et approfondi les actions mises en œuvre depuis quelques années pour diminuer les consommations de papier à usage commercial et interne.

À titre d'exemple, La Redoute a lancé un catalogue nouveau format permettant de réduire de façon significative les consommations de papier. Le catalogue « pocket » de La Redoute a été distribué à 4,5 millions d'exemplaires en 2008, représentant une économie de près de 2 800 tonnes de papier par rapport au format traditionnel. Puma a pour sa part fait le choix de remplacer aussi souvent que possible ses catalogues par des supports numériques.

À pro forma, les achats directs de papier de la Fnac sont quant à eux passés de 3 603 tonnes en 2007 à 2 762 tonnes en 2008. Cette forte diminution (23 %) s'explique notamment par la politique de réduction des consommations mise en œuvre chez Fnac Éveil & Jeux : diminution de la pagination dans les catalogues, développement des offres dématérialisées sur le web, etc.

Outre les actions menées sur les supports de communication destinés à ses 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 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. Une campagne de sensibilisation aux éco-gestes comprenant un volet lié à la consommation de papier a été déployée ou est en cours de déploiement dans la quasi-totalité des Branches du Groupe. En 2008, ce thème a été particulièrement mis en avant chez Redcats Group qui a choisi de mobiliser ses collaborateurs autour de la question de la maîtrise des consommations de papier. Des programmes de formation sur les nouveaux processus d'impression ont ainsi été organisés pour les collaborateurs et une sensibilisation à grande échelle par e-mails et affichage a par ailleurs été déployée auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Viser une meilleure qualité du papier consommé

Le système centralisé de gestion des achats de papier mis en place dans le Groupe permet de sélectionner de préférence des filières d'achat de papier issu de forêts certifiées *Forest Stewardship Council* (FSC) ou *Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes* (PEFC). Ces certifications constituent la garantie que le bois utilisé pour fabriquer le papier est issu de forêts gérées durablement.

En 2008, 64,7 % du papier acheté directement par le Groupe sont issus de forêts certifiées (65,7 % en Europe, 62,8 % aux États-Unis). Les résultats obtenus aux États-Unis sont en progression constante depuis 2 ans (59 % en 2006) et se maintiennent depuis plusieurs années à un niveau supérieur à 65 % en Europe.

Par ailleurs pour 100 % des approvisionnements, tous les fournisseurs de PPR exigent de leurs propres fournisseurs une traçabilité : parmi les achats non certifiés, aucun bois 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 14001, 94 % ont obtenu la certification Chaîne de Contrôle (*Chain of Custody*) PEFC et/ou FSC et 70 % d'entre eux ont obtenu la certification européenne

EMAS. Par ailleurs le Groupe encourage vivement ses imprimeurs européens à s'engager dans le processus de certification Chaîne de Contrôle. Actuellement 77 % des sites d'impression catalogues de Redcats Group sont certifiés PEFC et/ou FSC.

Depuis 2008, PPR suit plus précisément le recours au papier recyclé au sein de ses Branches dans le cadre de son reporting environnemental compte tenu du nombre d'initiatives prises par les Branches dans ce domaine. Si l'utilisation de papier recyclé pour des documents commerciaux s'avère encore limitée – à noter cependant que la Fnac imprime l'intégralité de son magazine « Contact » et l'ensemble de ses dossiers techniques sur du papier recyclé – le recours au papier de bureau recyclé se renforce, lui, année après année. Le siège social du groupe PPR illustre cette tendance puisque depuis janvier 2008, ses collaborateurs n'utilisent que ce type de papier. C'est également le cas chez Boucheron à Taiwan, au siège de Puma au Canada et dans certaines filiales de Cfao. Enfin, le siège de Gucci Group a lui aussi mis en place le même type d'initiative en adoptant un papier certifié FSC (*Forest Stewardship Council*) pour les fournitures de bureau.

Les emballages, gage de sûreté des produits

Une majorité d'emballages en carton

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 et les sacs en papier des autres emballages.

CONSOMMATION D'EMBALLAGES EN 2008 (en tonnes)

	2008
Sacs en plastique	1 549
Sacs et pochettes en papier et papiercadeau	2 290
Total Sacs et papier cadeau	**3 839**
Emballages en plastique	5 366
Cartons	11 124
Total Emballages hors sacs	**16 490**
TOTAL EMBALLAGES	**20 329**

RÉPARTITION DES TYPES D'EMBALLAGES CONSOMMÉS EN 2008 (en %)

Total : **20 329 tonnes**

En 2008, PPR a consommé environ 20 000 tonnes d'emballages, dont plus de la moitié était des cartons, un quart des emballages plastiques et le reste des sacs (en plastique ou en papier). Ces emballages servent à protéger et transporter les produits distribués et vendus par le Groupe.

Pour la première année, les quantités de sacs en papier sont supérieures à celles des sacs en plastique en raison de l'intégration dans le périmètre de consolidation de nouvelles entités majoritairement consommatrices de sac en papier (Puma et les marques de Gucci Group notamment).

Une évolution stable des emballages consommés

ÉVOLUTION À PÉRIMÈTRE PRO FORMA 2007-2008 DES CONSOMMATIONS D'EMBALLAGES (en tonnes)

	Périmètre pro-forma 2007-2008		Évolution 2008/2007
	2008	2007	
Sacs en plastique	1 149	1 098	5 %
Sacs et pochettes en papier et papiercadeau	473	452	5 %
Total Sacs et papier cadeau	**1 622**	**1 550**	**5 %**
Emballages en plastique	3 636	3 456	5 %
Cartons	4 186	4 345	- 4 %
Total Emballages hors sacs	**7 822**	**7 801**	**0 %**
TOTAL EMBALLAGES	**9 444**	**9 351**	**1 %**

À périmètre constant, la consommation totale d'emballages ne présente pas d'évolution significative entre 2007 et 2008.

Les actions entreprises sur la thématique des emballages

En 2008, les Branches du groupe PPR ont poursuivi les actions engagées pour l'optimisation des quantités d'emballages pour l'acheminement des marchandises, tout en garantissant le même niveau d'exigences en matière de protection des produits. À titre d'exemple, le centre de distribution de Gucci Group en Suisse a réduit de 16 % l'épaisseur de ses cartons d'emballages utilisés pour toutes les expéditions de produits des marques depuis l'entrepôt. La marque Brylane Home de Redcats Group a de son côté diminué de façon significative les quantités de matières plastiques (films bulle, calages, etc.) dans ses emballages. Fnac Éveil & Jeux utilise pour sa part des emballages préformés permettant d'optimiser le remplissage des colis. Par ailleurs, de nombreux sites de Cfao réutilisent les emballages de leurs fournisseurs ainsi que MSS (filiale de la Fnac) qui parvient à réutiliser jusqu'à quatre fois les cartons de ses fournisseurs.

La majorité des emballages plastiques et des cartons utilisés en 2008 par Redcats Group est due à l'activité de vente à distance et par conséquent à la nécessité de protéger les produits achetés par ses clients lors de leur expédition. Toutefois, Redcats Group est conscient de son impact environnemental et de ses marges de manœuvre dans ce domaine. Ainsi, aux États-Unis, la Branche a mis en place des actions sur ses emballages d'expédition en concevant des sacs de livraison de vente à distance pouvant être refermés afin qu'ils soient réutilisés lors du retour éventuel des produits. Sur les 8 millions de sacs conçus pour être retournés à Redcats Group, 1,7 million a effectivement été réutilisé en 2008. Des efforts d'éco-conception sont également conduits : les tailles des sacs ont été réduites et l'utilisation de matières renouvelables favorisée.

Enfin, certaines entités privilégient l'utilisation de matières premières réutilisables ou renouvelables pour leurs emballages. Plusieurs sites logistiques de la Fnac utilisent ainsi des caisses ou des palettes en plastique réutilisable pour leurs opérations de livraison ou de manutention. Boucheron de son côté a recours à des emballages en plastique biodégradable et en papier recyclé pour le conditionnement de la PLV (Publicité sur le lieu de vente). Enfin, Stella McCartney a développé pour sa gamme de soins biologiques, CARE by Stella McCartney, des emballages en matières recyclées.

Les sacs de caisse : une problématique environnementale au cœur des métiers de la distribution

À périmètre constant, la consommation de sacs a progressé de 5 %. Cette hausse s'explique notamment par le développement de l'activité commerciale du Groupe et mérite d'être nuancée par le développement dans les Branches de sacs de caisse ayant des impacts plus limités sur l'environnement.

En effet, les sacs en plastique à usage unique sont progressivement abandonnés au profit de solutions alternatives, telles que les sacs en papier, les sacs en plastique biodégradable ou encore les sacs réutilisables.

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.

La Fnac a poursuivi en 2008 la distribution de sacs biodégradables dans ses magasins en Belgique. L'enseigne utilise également des sacs en papier recyclé petit format dans ses magasins Fnac Périphérie (magasins installés en périphérie des grandes villes). 9 tonnes de sacs en papier recyclé ont été distribuées dans les 12 Fnac Périphérie en 2008.

Depuis 2006, Conforama n'achète plus de sacs de caisse en plastique destinés à être distribués gratuitement aux clients. Soucieuse de garantir le même niveau de service tout en sensibilisant sa clientèle à cet enjeu environnemental, l'enseigne propose désormais à la vente des cabas réutilisables.

Enfin, dans le cadre de ses engagements vis-à-vis de l'environnement, Stella McCartney privilégie des sacs 100 % biodégradables.

Les matières premières industrielles, vers l'optimisation des consommations

Certains sites industriels utilisent d'importantes quantités de bois, de plastique ou de gaz. Le libellé « gaz matière première » fait référence à plusieurs gaz de natures différentes. Il a été vérifié que la contribution de ces gaz aux émissions de CO_2 directes du Groupe n'était pas significative, ils ne sont donc pas pris en compte dans le total des émissions directes de CO_2 du Groupe.

CONSOMMATION DE MATIÈRES PREMIÈRES INDUSTRIELLES EN 2008

	2008
Bois : hors palettes (tonnes)	33 516
Plastique, hors emballage (tonnes)	4 809
Gaz matière première (m^3)	15 506

ÉVOLUTION À PÉRIMÈTRE PRO FORMA 2007-2008 DES CONSOMMATIONS DE MATIÈRES PREMIÈRES INDUSTRIELLES

	Périmètre pro-forma 2007-2008		Évolution 2008/2007
	2008	2007	
Bois : hors palettes (tonnes)	33 516	30 199	11 %
Plastique, hors emballage (tonnes)	2 920	2 132	37 %
Gaz matière première (m^3)	11 189	13 777	- 19 %

L'eau, un enjeu limité pour PPR

En 2008, la consommation d'eau du groupe PPR s'est élevée à 2 940 610 m^3. Afin de mieux suivre la consommation d'eau du Groupe, la consommation d'eau comme matière première est depuis 2008 suivie séparément des consommations à usages sanitaires.

Les Brasseries du Congo (Cfao) et les tanneries de Gucci sont les sites qui présentent une consommation d'eau industrielle. Les Brasseries du Congo consomment, à elles seules, la plus importante quantité d'eau industrielle du Groupe, avec plus d'un million de mètres cubes d'eau, chiffre comparable à la consommation totale d'eau à usage sanitaire de l'ensemble du Groupe. Au total, sur le périmètre de consolidation Groupe 2008, la consommation d'eau à usages industriels s'élève à 1 337 020 m^3.

Pour les autres marques et enseignes du Groupe, la consommation d'eau ne représente qu'un impact peu significatif car l'usage de l'eau est essentiellement sanitaire. De plus, ces consommations sont souvent difficiles à mesurer, en particulier lorsque les magasins sont intégrés à un centre commercial et ne disposent alors pas du détail de leurs consommations propres. En 2008, la consommation d'eau sanitaire de PPR s'élève à un peu plus de 1,6 million de m^3.

CONSOMMATION D'EAU EN 2008 (en m^3)

	2008
Eau industrielle	1 337 020
Eau sanitaire	1 603 590
TOTAL EAU	2 940 610

ÉVOLUTION À PÉRIMÈTRE PRO-FORMA 2007-2008 DES CONSOMMATIONS D'EAU (en m^3)

	Périmètre pro-forma 2007-2008		Évolution 2008/2007
	2008	2007	
Eau industrielle	1 203 602	1 038 692	16 %
Eau sanitaire	622 873	611 892	2 %
TOTAL EAU	**1 826 475**	**1 650 584**	**11 %**
Ratio surfacique - Eau sanitaire (m^3/m^2)	0,24	0,24	0,0 %

À périmètre pro forma (c'est-à-dire en ne comptabilisant que les Brasseries du Congo puisque la consommation d'eau de la marque Gucci n'était pas prise en compte en 2007), la consommation d'eau industrielle, a augmenté de 16 % entre 2007 et 2008 du fait d'une augmentation de la production.

À périmètre constant, la consommation d'eau sanitaire dans le Groupe est stable. En effet, les variations des enseignes se compensent : les consommations chez Redcats Group et Conforama sont en baisse alors qu'elles augmentent à la Fnac et chez Cfao. De même, le ratio surfacique de consommation d'eau sanitaire reste constant entre 2007 et 2008.

Bien que la préservation de la ressource en eau ne constitue pas un enjeu environnemental majeur pour PPR, les enseignes du Groupe ont lancé depuis plusieurs années des actions de lutte contre le gaspillage. On assiste ainsi au développement dans de nombreux sites de dispositifs de détection des fuites ou de limitation des quantités d'eau nécessaire à l'arrosage des espaces verts. Le remplacement des équipements sanitaires par des installations plus économes en eau est également en voie de généralisation.

Par ailleurs, le futur siège de Puma en Allemagne et la plateforme logistique de Conforama Suisse se sont dotés d'équipements de récupération des eaux de pluies alimentant dans un cas le dispositif de lutte contre les incendies et dans l'autre le système d'alimentation des sanitaires.

LA GESTION DES DÉCHETS

La nature des déchets produits par PPR est essentiellement liée à son activité de distribution : reconditionnement des produits ou utilisation de palettes pour le transport sont autant d'activités qui génèrent majoritairement des déchets non dangereux [1]. En effet, PPR produit essentiellement des déchets d'emballages et de faibles quantités de déchets dangereux [2].

PRODUCTION TOTALE DE DÉCHETS EN 2008 (en tonnes)

	2008
Déchets non dangereux	100 087
Déchets dangereux	7 895
TOTAL DÉCHETS	**107 982**

En 2008, la production totale de déchets du groupe PPR s'élève à plus de 107 000 tonnes, dont 93 % sont des déchets non dangereux.

À noter qu'une part prépondérante des déchets dangereux provient des Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE).

ÉVOLUTION À PÉRIMÈTRE PRO FORMA 2007-2008 DE LA PRODUCTION TOTALE DE DÉCHETS (en tonnes)

	Périmètre pro-forma 2007-2008		Évolution 2008/2007
	2008	2007	
Déchets non dangereux	77 111	71 511	8 %
Déchets dangereux	5 555	5 278	5 %
TOTAL DÉCHETS	**82 666**	**76 789**	**8 %**

(1) Déchets non dangereux : anciennement dits déchets industriels banals (DIB). Ce sont majoritairement des cartons, du papier, des ferrailles, du plastique, du verre et du plâtre.

(2) Déchets dangereux : ils incluent 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, les emballages souillés et les cartouches d'encre.

La production totale de déchets est en hausse de 8 % à l'échelle du Groupe entre 2007 et 2008, ce qui s'explique principalement par l'augmentation de la collecte des DEEE dans certaines entités et par la fiabilisation du reporting en 2008 par rapport à 2007. En effet, la production de déchets non dangereux des magasins Fnac situés dans des centres commerciaux n'était pas comptabilisée dans les reporting précédents. Ces données ne sont pas disponibles car ces déchets sont gérés directement et globalement par les centres commerciaux. Cependant, dans une démarche d'amélioration continue, le reporting 2008 consolide désormais une estimation de ces productions de déchets non dangereux [1].

Les déchets non dangereux, majoritaires dans le Groupe

PRODUCTION DE DÉCHETS NON DANGEREUX EN 2008 (en tonnes)

	2008
Recyclé - Papier et carton	26 448
Recyclé - Palettes	4 082
Recyclé - Plastique	117
Recyclé - Autres	26 893
Valorisation énergétique	209
Non recyclé	42 338
TOTAL DÉCHETS NON DANGEREUX	**100 087**

RÉPARTITION DES DÉCHETS NON DANGEREUX PAR TYPE EN 2008 (en %)

Total : **100 087 tonnes**

Au cours de l'année 2008, les enseignes du groupe PPR ont poursuivi les efforts entrepris depuis plusieurs années en vue d'optimiser la gestion de leurs déchets. Cela s'est notamment traduit par une optimisation de la collecte et du tri.

(1) La méthodologie d'estimation est disponible dans le coin des experts sur le site internet www.ppr.com, rubrique engagements.

ÉVOLUTION À PÉRIMÈTRE PRO FORMA 2007-2008 DE LA PRODUCTION DE DÉCHETS NON DANGEREUX (en tonnes)

	Périmètre pro-forma 2007-2008		Évolution 2008/2007
	2008	2007	
Recyclé - Papier et carton	17 733	17 198	3 %
Recyclé - Palettes	2 453	1 671	47 %
Recyclé - Plastique	43	0	
Recyclé - Autres	25 001	9 051	176 %
Valorisation énergétique	119	0	
Non valorisé	31 762	43 591	- 27 %
TOTAL DÉCHETS NON DANGEREUX	**77 111**	**71 511**	**8 %**

La production de déchets non dangereux varie parfois significativement au sein de sous-catégories de déchets. Cela est dû, d'une part à une amélioration du reporting et à une précision notamment des différents types de valorisation et d'autre part à un réel effort de la part des salariés du Groupe dans le tri des déchets et le recours à des filiales de traitement pertinentes. Il est à noter qu'en 2008 plus de 55 % des déchets non dangereux ont été dirigés vers une filière de valorisation matière ou énergétique. A pro forma, il a donc été valorisé en 2008 près de 20 % de plus de déchets non dangereux qu'en 2007.

Le partenariat entre la Fnac et Kadéos pour organiser le recyclage des cartes cadeaux constitue un exemple des actions mises en œuvre dans les enseignes pour diminuer les quantités de déchets mis en décharge. Depuis près de 3 ans, la Fnac organise dans ses points de vente la collecte des cartes usagées qui sont ensuite acheminées jusqu'au site logistique de Massy en empruntant les flux de transport existant. Elles sont ensuite recyclées et valorisées pour devenir des canalisations ou des boîtiers de raccordement électrique. En 2008, 3,7 tonnes de cartes auront ainsi été recyclées.

Des politiques de tri sélectif des déchets ont par ailleurs été déployées dans toutes les Branches du Groupe et se manifestent notamment par la mise à disposition de bacs de récupération spécifiques pour chaque type de déchets, le développement des filières de recyclage et l'achat de compacteurs permettant de diminuer les volumes transportés. À titre d'exemple, les bureaux de la marque Gucci à Florence (Italie) ont des conteneurs spécifiques à chaque type de déchet. La récolte sélective est journalière et envoyée sur une plate-forme logistique interne, où se trouvent des compacteurs qui permettent de réduire significativement les volumes. La plate-forme est agréée par la province de Florence et possède donc une autorisation pour collecter les déchets non dangereux produits par les différents bureaux de la marque.

Par ailleurs, il faut noter qu'en matière de tri sélectif, plusieurs Branches du groupe PPR ont confié la gestion des déchets de bureaux à des entreprises d'insertion, notamment la Fnac, Redcats en France ou le siège de PPR. Une réflexion est en cours chez Cfao pour mettre en place ce type de démarche.

Les déchets dangereux

PRODUCTION DE DÉCHETS DANGEREUX EN 2008 (en tonnes)

	2008
Recyclé - DEEE	5 563
Recyclé - Piles	487
Recyclé - Cartouches d'encre	138
Recyclé - Néons	48
Recyclé - Autres	472
Valorisation énergétique	0
Non valorisé	1 187
TOTAL DÉCHETS DANGEREUX	**7 895**

RÉPARTITION DES DÉCHETS DANGEREUX PAR TYPE EN 2008 (en %)

Total : 7 895 tonnes

Parmi les 7 895 tonnes de déchets dangereux générés par le Groupe en 2008, 85 % sont recyclés.

ÉVOLUTION À PÉRIMÈTRE PRO FORMA 2007-2008 DE LA PRODUCTION DE DÉCHETS DANGEREUX (en tonnes)

	Périmètre pro-forma 2007-2008		Évolution 2008/2007
	2008	2007	
Recyclé - DEEE	4 766	4 228	13 %
Recyclé - Piles	136	71	92 %
Recyclé - Cartouches d'encre	95	19	400 %
Recyclé - Néons	22	10	120 %
Recyclé - Autres	325	0	
Valorisation énergétique	0	0	
Non valorisé	211	950	- 78 %
TOTAL DÉCHETS DANGEREUX	**5 555**	**5 278**	**5 %**

Comme pour les déchets non dangereux, la production de déchets dangereux varie au sein de sous-catégories de déchets du fait de l'amélioration du reporting. L'évolution des DEEE traduit l'amélioration de la montée en puissance de la collecte du gisement des appareils usagés des clients. Enfin, certaines hausses significatives (cartouches d'encre, néons…) peuvent s'expliquer par le fait que le volume limité collecté chaque année n'est récolté physiquement par les filières de recyclage qu'une année sur deux.

L'analyse des évolutions de la part des déchets recyclés permet de souligner les réussites des politiques de sensibilisation des salariés du Groupe ainsi que la grande attention portée à la recherche de filières de valorisation. En effet le groupe PPR recycle 85 % de ses déchets dangereux et 57 % de ses déchets non dangereux, ce qui génère un taux de recyclage des déchets du Groupe de 59 %.

TAUX DE RECYCLAGE DES DÉCHETS EN 2008 (en %)

	2008
Déchets non dangereux	57 %
Déchets dangereux	85 %
TOTAL DÉCHETS	**59 %**

Collecte des cartouches d'encre et des téléphones portables : conjuguer protection de l'environnement et équité sociale

De nombreuses initiatives sont prises dans les enseignes pour développer la collecte et la valorisation des cartouches d'encre. La Fnac s'est notamment engagée, depuis juin 2005, dans une action originale permettant de concilier protection de l'environnement et soutien aux filières de réinsertion et d'aide à l'emploi en organisant la collecte des cartouches d'encre usées en partenariat avec les Ateliers du Bocage et Trieum, filiale d'Emmaüs [(1)]. Cette initiative a permis de collecter plus de 64 000 cartouches d'encre en 2008 dans les magasins Fnac en France.

La Fnac a par ailleurs poursuivi en 2008 son opération « Donnez une seconde vie à votre mobile » qui cherche également à stimuler le développement des filières de l'économie solidaire. Les Ateliers du Bocage et de Trieum ont ainsi trié et testé en 2008 plus de 3 000 téléphones portables collectés dans les magasins Fnac. Sur ce total, plus de 38 % des téléphones ont pu être remis en état de marche et ont intégré le marché de l'occasion pour être proposés aux plus démunis.

Des initiatives spécifiques sont également menées sur les déchets liés aux activités industrielles du Groupe. Des entités de Cfao Automotive procèdent par exemple au tri sélectif de leurs batteries, des huiles de vidange et des déchets ferreux et les orientent vers des filières de valorisation adaptées.

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 suivis de manière quantitative dans le reporting de PPR. Néanmoins les sites concernés par d'importants rejets mettent en place des actions spécifiques pour limiter leur impact environnemental.

Les Brasseries du Congo de Pointe Noire disposent ainsi de leur propre station d'épuration présentant une capacité de traitement de plus de 500 000 m^3 par an. Une station similaire ouvrira ses portes en 2009 pour traiter les rejets aqueux des brasseries de Brazzaville. Cfao Automotive a de son côté développé l'utilisation de séparateurs d'hydrocarbures pour traiter les eaux usées des ateliers.

Les 2 tanneries de Gucci en Italie ont engagé des démarches en vue de limiter l'impact environnemental lié aux rejets aqueux de leur activité. L'une d'elle dispose ainsi d'une station de prétraitement des eaux usées permettant de réduire de façon significative la teneur en produits chimiques des effluents évacués dans le réseau d'assainissement municipal. Dans une démarche volontariste, la seconde travaille de son côté avec l'ARPAT (*Regional Public Agency for Environmental protection*) sur la problématique de pollution des eaux.

L'ÉVALUATION ET LA GESTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

La réalisation d'audits environnementaux sur les sites à risque

Le Groupe veille également à prévenir les risques liés à l'activité de ses sites, notamment industriels. En 2008, le Groupe a mené avec un cabinet extérieur des audits sur des sites industriels ou de logistique en vue d'analyser des risques d'atteintes à l'environnement. Les résultats de ces audits ont permis de conclure à un impact limité sur l'environnement en condition de fonctionnement normal de la plupart de ces sites. Pour autant, certains points d'améliorations ont été identifiés et des mesures correctives ont donc été programmées.

À titre d'exemple et conformément aux recommandations du cabinet d'audit, l'entrepôt de la Martinoire a mené en 2008 une étude des sols en vue de mieux connaître les impacts environnementaux des activités précédemment exercées sur le site : un diagnostic a ainsi été lancé sur l'ensemble des activités soumises ou non à ICPE visant à refaire un point 0 de l'ensemble du site. Des travaux ont également été menés afin de compléter l'installation des vannes d'obturation du site et des vérifications par caméra des réseaux d'évacuation des eaux usées ont été réalisées.

Le lancement de bilans Carbone™

En 2008, le groupe PPR s'est engagé dans une démarche d'évaluation des émissions de gaz à effet de serre et de ses potentiels de réduction selon la méthodologie « Bilan Carbone™ » de l'ADEME [(2)]. Développé pour permettre, à partir de données facilement disponibles, une évaluation des émissions directes ou induites par une activité professionnelle, le Bilan Carbone™ permet ainsi une hiérarchisation des postes d'émission en termes d'impact carbone, et l'appréciation de la dépendance de l'activité considérée vis-à-vis des énergies fossiles non renouvelables.

(1) La collecte des cartouches est réalisée par la société Ecoprint dans les régions Sud et Rhône Alpes.

(2) Agence de l'Environnement et de Maîtrise de l'Énergie : www.ademe.fr/bilan-carbone.

Pour PPR, cette démarche a reposé sur 5 objectifs :

1. établir un état des lieux précis des émissions de gaz à effets de serre de ces grands types de site (boutique, magasin de centre-ville, magasin de périphérie, entrepôt) par poste ;
2. déterminer les gisements d'amélioration et définir et mettre en œuvre les éventuelles mesures correctives et plans d'actions ;
3. profiter de la démarche pour sensibiliser les équipes sur site à l'importance des enjeux environnementaux ;
4. partager les enseignements de ces Bilans Carbone™ avec les autres sites du Groupe ;
5. compléter si nécessaire le panel d'indicateurs environnementaux suivi par le Groupe dans le cadre de son reporting environnemental.

Réalisés à la fin de l'année 2008 dans 4 Branches du Groupe, ces Bilans Carbone™ feront l'objet de restitution et analyse de leurs résultats début 2009 ce qui permettra de mettre en place les plans d'actions et le partage d'expérience.

De son côté, Conforama a conduit en 2008 un projet pilote de mesure des impacts environnementaux de sa filiale suisse, comprenant 13 magasins et un siège social. Un cabinet externe a ainsi collecté des données sur l'électricité, le chauffage, les déplacements professionnels, les transports pendulaires, les infrastructures et les déchets de ses bâtiments.

Mais c'est également un échantillon de produits commercialisés par l'enseigne qui a été évalué. L'analyse a permis à Conforama Suisse de déterminer plus précisément quels sont les principaux impacts sur l'environnement de la filiale : les produits commercialisés, les déplacements des clients et la consommation électrique des infrastructures sont ainsi les postes les plus importants. 2008 a été l'année du partage des résultats et des préconisations. 2009 sera consacrée à la définition et mise en œuvre de plans d'actions.

Des procédures de certification et de labellisation

En matière de protection de l'environnement, la certification ISO 14001 constitue un engagement formel de progrès continu (technologies propres, valorisation des déchets par le tri sélectif) et permet de prévenir la pollution (réduction des émissions atmosphériques de composés organiques volatils, gestion responsable des effluents industriels). À cet effet, les actions d'amélioration sur les sites certifiés s'inscrivent dans la durée. Deux entités du groupe PPR ont obtenu au cours de ces dernières années une certification ISO 14001 :

- la SOGEP, filiale en charge des activités de logistique et de livraison de Redcats Group ;
- et le centre de distribution de Gucci Group en Suisse (LGL). Ce site est également certifié ISO 9001 (qualité) et OHSAS 18 001 (sécurité). Il a été le premier centre de distribution dans le secteur du Luxe à obtenir de telles certifications. Ces certifications soulignent l'engagement de LGL en faveur d'une amélioration constante de la qualité et du respect de ses parties prenantes et de l'environnement dans lequel il opère.

Au-delà des certifications internationales, les Branches peuvent également choisir de se rapprocher d'ONG pour travailler ensemble à l'obtention de labels. C'est le cas de Conforama, dont les bureaux d'achats situés au Vietnam et en Chine détiennent le label « Green Office » délivré par le WWF Finlande. Ce label exclusivement attribuable aux bureaux certifie la mise en place d'un système de management environnemental reposant sur une gestion efficace des déchets, des consommations d'énergie et de papier et sur l'utilisation de consommables verts. L'attribution de ce label repose sur une procédure stricte menée par le WWF Finlande comprenant notamment des audits initiaux et des audits de suivi. L'implication des collaborateurs du bureau concerné est également un critère important dans l'attribution du label. Le bureau d'Ho Chi Minh, qui a obtenu le label « Green Office » pendant l'été 2007, a été le 1er bureau situé hors de Finlande à recevoir le label. Les autres bureaux d'achat situés en Chine ont été labellisés en 2008.

Enjeu n° 6 : promouvoir des produits et usages responsables

La responsabilité de l'entreprise dans la commercialisation de ses produits n'est pas un sujet nouveau. Toutes les entreprises sont dotées de procédures de rappel de produits défectueux ou dangereux et toutes mettent en œuvre des mesures visant à garantir des normes de qualité et de sécurité de leurs produits. Mais l'amplification des problématiques liées à la RSE et les attentes accrues de la société sur les sujets de RSE renforcent encore la responsabilité des entreprises à qui il est désormais demandé de s'engager bien au-delà d'un simple respect des normes.

Dans le cadre de leurs démarches de développement durable, le Groupe et ses Branches travaillent de manière constante à garantir des produits sûrs et de qualité, à accorder une place croissante aux produits responsables dans leurs offres et à sensibiliser clients et consommateurs aux usages responsables et solidaires des produits qu'ils achètent.

En choisissant cet axe comme enjeu prioritaire, les marques du Groupe réaffirment ainsi leur volonté de jouer un vrai rôle de promotion ou de prescription de produits et usages responsables auprès de leurs clients partout dans le monde, afin de pleinement répondre à leurs obligations d'entreprises responsables.

LA TRAÇABILITÉ ET LA QUALITÉ DES PRODUITS

Origine des matières premières utilisées

La traçabilité du bois

L'origine des bois utilisés pour la fabrication des meubles vendus chez Conforama et Redcats Group est au cœur des préoccupations de ces 2 Branches. Dans une démarche de progrès continu, chacune d'entre elles renforce ainsi année après année sa politique vis-à-vis du bois qu'elle commercialise en vue de garantir la préservation des forêts.

Conforama respecte la convention de Washington « CITES » et privilégie des essences d'origine européenne et principalement le pin ou l'épicéa pour ses programmes en bois massifs. Conforama ne commercialise pas de meubles en merisier, en ramin, en orme ou issus d'arbres fruitiers. Par ailleurs, l'enseigne développe des collections intégrant des critères de performance environnementale. C'est notamment le cas de la chambre éco-conçue qui possède un cahier des charges très précis et qui a été développée avec l'ADEME : certification des bois FSC/PEFC, très faible taux de formaldéhyde (inférieurs à E1), finition sans solvants et sans métaux lourds, produits sans PVC.

De son côté, Redcats Group propose des meubles en bois massif qui représentent 85 % des meubles vendus par la Branche. Le teck, qui représente moins de 2 %, fait l'objet d'une traçabilité spécifique. Redcats Group possède ainsi les documents des fournisseurs attestant de l'origine du bois, depuis l'autorisation par les autorités du prélèvement dans la forêt avec traçabilité des lots utilisés jusqu'à la fabrication du produit fini.

Les meubles en pin, qui représentent quant à eux 75 % du bois massif vendu par Redcats Group, proviennent majoritairement du Brésil et sont issus de plantations d'arbres gérées durablement. Depuis 2003, Redcats Group a noué un partenariat avec l'ONG brésilienne ESSOR dans le cadre d'un projet de replantation d'arbres dans le Nord et le Nord-Est du Brésil. La convention, qui les lie, engage également les fournisseurs brésiliens de la marque qui, avec Redcats Group, reversent 0,1 % des achats effectués dans le pays dans ce programme. Les arbres replantés sont principalement des espèces d'arbres fruitiers qui permettent ainsi à des familles démunies de revendre sur le marché les fruits récoltés. En 2009, Redcats Group a re-signé pour la 3e fois consécutive une convention trisannuelle. Depuis le début de ce partenariat, près de 350 000 arbres ont ainsi été plantés.

Par ailleurs, certaines marques comme La Redoute commercialisent du mobilier possédant un label officiel certifiant que le bois est issu de forêts gérées durablement. Une gamme de produits en eucalyptus avec label FSC sur le mobilier de jardin a ainsi été proposée dans le catalogue Printemps-Eté 2008. Cette démarche a vocation à se développer comme l'atteste l'augmentation du nombre de références en bois certifié dans le catalogue Printemps-Été 2009.

Les peaux précieuses de Gucci

Dans le cadre de ses activités de maroquinerie, Gucci possède 2 tanneries dont une qui travaille toutes les peaux précieuses (crocodile, alligator, autruche, lézard, vipère…). Les peaux précieuses que Gucci utilise sont en totale conformité avec la convention de Washington « CITES ».

Cette convention concerne plus de 33 000 espèces animales et végétales, dont environ 3 % sont considérées comme menacées d'extinction, tandis que les autres pourraient le devenir si leur commerce international n'est pas strictement réglementé. En respectant les principes de la convention CITES, Gucci s'assure ainsi que les produits que la marque fabrique et vend, ne nuisent pas à la conservation de la biodiversité et reposent sur une utilisation durable des espèces sauvages.

La traçabilité des diamants chez Boucheron et Gucci

Boucheron et Gucci veillent à la parfaite traçabilité des diamants utilisés et à en garantir l'origine. Pour cela, les 2 marques respectent 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.

Par ailleurs, au-delà du respect du processus de Kimberley, les 2 marques s'assurent de l'excellence de leur démarche en travaillant avec des partenaires reconnus sur le marché mondial du diamant. À titre d'exemple, les diamants "solitaires" (> 0,2 carat) utilisés dans la production de bijoux Gucci sont généralement certifiés par le GIA (*Gemological Institute of America*), par le HRD (*Hoge Raat voor Diamant*) ou encore le *Diamond High Council of Antwerp*. De son côté, Boucheron a rejoint en 2006 le RJC (*Responsible Jewellery Council*), organisation non gouvernementale qui regroupe des joailliers soucieux de garantir une certification des diamants qu'ils utilisent mais plus globalement de certifier leurs process en matière de supply chain, en lien avec leurs partenaires, suivant des normes éthiques, environnementales et sociales précises.

Des procédures d'essais et de contrôle des produits

Le groupe PPR porte une attention aiguë à la sécurité et la qualité de ses produits. 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 suivie directement par les enseignes. Toutes les Branches ainsi que PPR-P disposent d'une Direction Qualité.

Réalisation d'audits techniques sur les sites de production

Les Branches de PPR qui fabriquent des produits en propre ont développé des procédures en vue de vérifier les capacités de production des sites, leur gestion efficace ainsi que l'utilisation de procédés stricts et fiables de contrôle qualité et de contrôle de respect de restrictions imposées, par exemple, par les réglementations en vigueur.

À titre d'exemple, dans le cadre du plan de validation mis en place par PPR-P, les auditeurs mandatés par la centrale d'achat révisent tous les documents liés à la production et au système de contrôle qualité et vérifient également la mise en application de ces procédures sur les chaînes de production. Ces audits permettent d'une part de valider le choix du fournisseur et du site et, d'autre part, de faire progresser le fournisseur grâce aux actions d'améliorations demandées dans les rapports d'audit. Ainsi en 2008, PPR-P a réalisé 68 audits techniques de ce type et Conforama 227 dans 22 pays.

Dans le cadre de ces audits, une attention particulière est portée au respect de la Directive 2002/95/CE relative à l'interdiction de 6 substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques (directive dite « RoHS »).

Le cahier des charges des produits

Autre outil à disposition des Directions Qualité, le cahier des charges « produits ». Les Branches veillent donc à y spécifier toutes leurs exigences en matière de conformité, de réglementation, de traçabilité, de qualité et de respect de l'environnement, ainsi que leur propre politique produit, par exemple en matière de restriction ou de substitution de substances dangereuses. Les cahiers des charges des Branches permettent aux produits fabriqués par PPR d'être conformes aux directives européennes en vigueur et d'obtenir le cas échéant le marquage CE.

Les cahiers des charges de Puma spécifient ainsi la liste des substances chimiques dont la marque restreint l'utilisation dans la fabrication de ses produits (The Restricted Substance List = RSL), notamment les phtalates. De la même manière, Fnac Éveil & Jeux rappelle avec précision ses exigences en matière de phtalates pour les jouets et articles de puériculture, conformément à la directive 2005/84/EC.

Les tests produits avant référencement

Les Branches du groupe PPR pratiquent également des tests sur échantillons avant référencement et fabrication. Conforama a ainsi testé 1 400 modèles en 2008 en se focalisant sur les produits à risque et/ou certains types de fournisseurs. Sur le grand import, tous les produits identifiés par l'enseigne comme pouvant représenter un risque sont testés avant référencement. De son côté, Puma dispose également d'une procédure très précise avant référencement. L'intégralité de cette procédure est présentée dans un document intitulé « SAFE – Handbook of Environmental Standards » disponible sur le site Internet de Puma (www.puma.com)

Après sélection des nouveaux modèles conformes à son cahier des charges, PPR-P adresse quant à lui systématiquement en double exemplaire dans des laboratoires d'essai les prototypes de modèles électriques et électroniques que la centrale d'achat souhaite référencer :

- pour tester la sécurité, la fonctionnalité, la commodité d'utilisation, la documentation européenne, les qualités d'assemblage de l'échantillon produit et sa notice d'utilisation, PPR-P s'appuie sur le laboratoire de La Redoute et sur le laboratoire indépendant du LCIE. En 2008, sur 473 modèles testés, seuls 246 produits ont été jugés suffisamment qualifiés pour être référencés au sein du Groupe ;
- pour tester les performances techniques des produits bruns, PPR-P travaille avec le laboratoire de la Fnac.

Lorsque le produit a passé le test de la première sélection, un second test de même nature est réalisé par le laboratoire de La Redoute ou du LCIE, cette fois-ci sur un produit prélevé sur la fabrication en série pour valider la production.

L'ensemble de ces tests sur échantillon avant et pendant la production a porté en 2008 sur 715 échantillons, 584 testés dans le laboratoire de La Redoute et 131 dans le laboratoire du LCIE.

Les tests produits avant commercialisation

Pour compléter le dispositif, les Branches font également réaliser des inspections qualité par des laboratoires agréés en effectuant des prélèvements de pièces, avant expédition des produits. En 2008, Conforama a renforcé ces tests : 22 000 inspections ont ainsi été faites par la marque elle-même ou par des sous-traitants de réputation internationale contre environ 16 000 en 2007. Au-delà de ces inspections, Conforama a envoyé 2 000 modèles en laboratoire, pour faire des tests complémentaires et notamment des tests de conformité aux normes afin de s'assurer que les produits répondaient aux spécifications et aux exigences de qualité de la Branche.

De son côté, le laboratoire d'essais de la Fnac teste chaque année les performances d'environ 1 500 produits en toute indépendance par rapport aux constructeurs et aux marques, selon les conditions d'utilisation des consommateurs. Les résultats de ces tests sont publiés dans des dossiers techniques comparatifs qui sont disponibles gratuitement en magasin et imprimés à plus de 7 000 000 d'exemplaires par an. 150 000 dossiers sont téléchargés chaque mois sur le site Fnac.com.

Des procédures strictes de rappel produit

Malgré l'ensemble de ces procédures strictes, les Branches du groupe PPR sont parfois confrontées à des cas de non-conformité de certains de leurs produits.

En 2008, Conforama a ainsi été confronté à une crise produit liée à la présence dans certains de ses fauteuils et canapés de relaxation de sachets contenant du Diméthyl Fumarate, un antifongique utilisé pour réduire les effets de la mousson ou de forte humidité. Dans le cadre de cette affaire, Conforama a pris des mesures strictes : tests des lots auprès de laboratoires indépendants, interdiction d'utiliser la substance dans les produits vendus par la marque, déréférencement immédiat du fournisseur, gel des ventes, notification de la dangerosité du produit à la DGCCRF, envoi de 47 000 courriers à ses clients, mise en place d'un numéro vert… 37 Comités de crise se sont tenus en 2008 et des conférences téléphoniques presque quotidiennes ont eu lieu pour gérer la situation. Au 19 décembre 2008, 5 500 produits ont été retournés pour échange, et 437 dossiers sont suivis par l'assureur de Conforama. Une procédure judiciaire est en cours à l'encontre du fournisseur. En 2008, 4 % des achats « sièges » de Conforama provenaient d'Asie.

En parallèle, Conforama a renforcé la procédure de contrôle avant embarquement par des tests d'inspection systématique de tous les canapés et fauteuils provenant d'Asie. Au-delà de la provenance géographique des produits, le Service Qualité de la Branche poursuit les contrôles concernant le Diméthyl Fumarate sur les stocks et analyse les retours clients déclarant des problèmes d'allergie.

La mise en conformité des Branches avec la réglementation REACH

Le règlement REACH (*Registration, Evaluation and Authorization of CHemicals*) est entré en vigueur en janvier 2007. Il vise à améliorer la connaissance des impacts sur la santé humaine et sur l'environnement des substances chimiques contenues dans tous les produits mis sur le marché européen afin, à terme, d'interdire ou de restreindre l'utilisation des plus dangereuses d'entre elles.

Face à l'importance du sujet, le groupe PPR s'est organisé pour répondre à ses obligations et a en particulier mis en place dès 2007 un Comité de pilotage inter-Branches, qui se réunit environ tous les 2 mois. En 2008, ce Comité de pilotage a notamment travaillé sur :

- les modalités du pré-enregistrement. Au 1er décembre 2008, 14 substances ont ainsi été préenregistrées auprès de l'ECHA au sein du groupe PPR (dont 3 ont été déclarées exemptées depuis). La nature (pas de CMR1 ni de CMR2) et la quantité de substance importée (autour d'une tonne par substance et par an) fixent le calendrier d'enregistrement de ces 11 substances à 2018 ;
- l'accompagnement des fournisseurs dans la mise en place du règlement. Des efforts massifs ont ainsi été menés vis-à-vis des fournisseurs du Groupe, notamment extracommunautaires, afin dans un premier temps de les former au Règlement REACH et de s'assurer de leur parfaite compréhension des obligations qui leur incombaient et dans un second temps, de les accompagner dans leur mise en conformité. Des audits spécifiques à la réglementation REACH ont par exemple été menés chez des fournisseurs. Vis-à-vis des fournisseurs communautaires, une démarche de rappel de leurs obligations, en particulier dans la chaîne d'information pour répondre aux éventuelles questions de clients ou consommateurs sur la présence de substances « hautement préoccupantes » (SVHC), a été mise en place par les marques ;
- l'information, la sensibilisation et la formation des équipes internes. À titre d'exemple, la Fnac, Redcats Group, Conforama ou encore Fnac Éveil & Jeux ont diffusé à leur service consommateurs et/ou à leur force de vente un leaflet explicatif sur REACH, précisant entre autres le process à suivre en cas de demande client portant sur les SVHC publiées sur le site de l'ECHA.

LE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS RESPONSABLES

Dans le cadre de leurs politiques de Développement Durable, les Branches du groupe PPR développent des produits intégrant des critères liés au développement durable. Ces politiques reposent, entre autres, sur la promotion d'articles issus du commerce équitable, sur le soutien aux filières de produits biologiques et sur le développement de l'offre éco-conçue.

La poursuite des engagements pris en faveur des produits biologiques, du commerce équitable et des matières recyclées

Le recours aux matières biologiques

Depuis 2005, date à laquelle La Redoute a proposé une première collection de prêt-à-porter en coton biologique, la marque n'a cessé d'étendre et d'étoffer son offre. En 2008, La Redoute a ainsi commercialisé environ 350 000 pièces en coton ou lin biologique, notamment du prêt-à-porter pour femmes, hommes et enfants et des articles de linge de maison.

D'autres marques de Redcats Group comme Cyrillus, Vertbaudet ou Somewhere ont également continué leurs efforts en vue d'étoffer leurs gammes en matières biologiques. En la matière, Somewhere est la marque la plus avancée puisqu'en 2009, elle se donne pour ambition d'avoir 20 % de produits biologiques dans ses collections.

C'est en 2005 que Somewhere a lancé sa première gamme *homewear* biologique, *Be Bio*. En 2007, la marque a continué sa démarche en lançant pour la première fois en France une ligne en lin biologique. Pour cela, Somewhere a demandé à un producteur normand de cultiver un champ de lin selon un mode de culture biologique. Six hectares ont ainsi été plantés en mars 2006 pour confectionner la première ligne de 15 vêtements en lin biologique commercialisée en 2007. Afin d'être en mesure d'augmenter le nombre d'articles en lin biologique dans la collection printemps été 2008, la surface était passée en 2007 à 50 hectares En 2008, la culture de lin biologique a atteint 100 hectares.

Au-delà des produits vendus, la marque souhaite sensibiliser ses clients à l'importance, à la qualité et à la pureté des fibres biologiques. Pour cela, Somewhere a distribué en 2008 deux cadeaux en matières biologiques et au packaging 100 % recyclés pour remercier ses clients d'avoir acheté des produits.

Parmi les marques fortement engagées au sein du groupe PPR, Stella McCartney illustre l'engagement d'une marque du Luxe dans le développement durable. Outre le fait que la créatrice n'utilise jamais de cuir animal ni de fourrure, Stella McCartney a de plus en plus recours aux matières premières biologiques. Après avoir lancé en 2007, sa ligne de cosmétiques entièrement biologiques certifiée par ECOCERT - CARE by StellaMcCartney – la marque éponyme a renforcé son engagement en 2008 en proposant dans ses boutiques une première collection de lingerie en coton biologique.

Promouvoir et soutenir la création responsable

Gucci Group et La Redoute, veillent également à promouvoir les produits responsables en participant notamment à des salons dédiés.

Gucci Group a ainsi participé au tout premier salon « Earth Pledge Future Fashion » qui s'est tenu en janvier 2008 à New-York. Les marques Stella McCartney, Yves Saint Laurent et Bottega Veneta y ont présenté des créations spécialement conçues pour le salon à partir notamment de matières premières écologiques, créations qui ont été présentées chez Barney's à New-York les semaines suivant le salon.

De son côté, La Redoute est partenaire depuis sa création du salon de la Mode éthique « Ethical Fashion Show » qui s'est déroulé en 2008 du 9 au 12 octobre à Paris. Lors de ce salon et depuis 3 ans, la marque récompense un créateur de mode éthique en lui offrant la possibilité de vendre ses produits dans un de ses supports de vente. En 2008, La Redoute a choisi Kamakala qui travaille avec des matières certifiées bio et des ateliers membres actifs du commerce équitable et qui produit des produits créatifs, originaux et accessibles en termes de prix. La marque fondée par Stéphanie Troyard et Chloé Rogier aura l'opportunité d'être présente à l'automne-hiver 2009-2010 sur les sites web marchands de La Redoute.

D'une manière générale, les initiatives en faveur du commerce équitable se sont multipliées en 2008. Engagé depuis plusieurs années dans la commercialisation de produits issus du commerce équitable, La Redoute a continué en 2008 de proposer en France et dans plusieurs autres pays où la marque est implantée ce type de produit. En 2008, La Redoute a ainsi commercialisé, issues du commerce équitable, plus de 110 000 pièces (label Max Havelaar) en France et à l'international et plus de 60 000 pièces exclusivement en linge de maison.

L'exemple de La Redoute a poussé d'autres marques de Redcats Group à se lancer dans ce type de démarche. En 2008, Somewhere a ainsi initié un partenariat de commercialisation avec la marque de bijoux Cruselita fortement engagée en faveur du commerce équitable et Vertbaudet a travaillé au référencement de produits issus du commerce équitable à destination des enfants et dont la sortie est prévue à l'automne 2009.

Chez Puma, le commerce équitable a également été mis à l'honneur en 2008 puisque pour la 1re fois, la marque a produit des ballons de football issus du commerce équitable. Puma s'est en effet engagé à fournir 5 000 ballons de football dans le cadre d'un projet visant à prévenir la délinquance juvénile en Afrique du Sud grâce au sport. Sur les 5 000 ballons, 500 ont été fournis en 2008 ; le restant sera distribué en février 2009.

Outre l'intérêt sociétal de ce projet, la démarche est également en totale adéquation avec la manière dont Puma conçoit sa relation avec ses fournisseurs. La production est en effet assurée par un fournisseur d'articles de football situé au Pakistan, qui travaille pour la marque depuis 1980, et certifié FLO-CERT dans le cadre de ce projet. Cette certification, qui est attribuée par un organisme allemand indépendant reconnu internationalement, garantit que le fournisseur respecte les standards du commerce équitable.

Par ailleurs, Puma est devenu en 2008 le partenaire de « Cotton made in Africa », un programme soutenu par Aid by Trade Foundation, une fondation créée en 2005 et localisée à Hambourg. L'objectif du programme est d'améliorer la culture cotonnière en Afrique subsaharienne en vue de générer une production durable et de renforcer la compétitivité du coton africain. En 2008, la marque a vendu 150 000 maillots labellisés « Cotton made in Africa ».

Des initiatives en faveur des matières recyclées

Au-delà des matières premières biologiques et du soutien au commerce équitable, certaines Branches du Groupe invitent leurs clients à découvrir des produits en matières recyclées. En 2008, Somewhere a ainsi proposé son premier cabas en aluminium recyclé. De son côté, Cyrillus a lancé des pulls en fibres recyclés à l'automne 2008. Pour cela, la marque s'appuie sur un nouveau système de fabrication déposé par la Filature Du Parc qui permet de réutiliser les fibres textiles. Ces fibres recyclées ont les mêmes caractéristiques que des fibres neuves.

L'éco-conception, une démarche de plus en plus intégrée au sein des Branches du Groupe

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.

Depuis 4 ans, Conforama a intégré dans son offre produit la démarche d'éco-conception. Tout d'abord distributeur de produits blancs éco-conçus dès 2005, puis partie prenante dans la réalisation de la chambre *Génération Confo* maintenant disponible en 2 coloris dans l'ensemble des pays d'implantation de la marque, Conforama a décidé en 2008 de définir un plan de développement de produits responsables. À travers trois niveaux d'exigences, la marque souhaite accroître son offre :

- Niveau 1 : maintien et renforcement des produits éco-conçus au sein de la chambre enfant ;
- Niveau 2 : développement de produits répondant à un cahier des charges comprenant des critères de performances environnementales cumulés concernant les matériaux utilisés ;
- Niveau 3 : mise en avant au travers d'une signalétique « clients » transparente et pédagogue de produits labellisés par des organismes certifiés.

Cette démarche devrait permettre en 2009 la commercialisation de nouveaux produits éco-conçus.

Après une première expérience qui les avait amenées à commercialiser 30 références de petits meubles éco-conçus en 2007, certaines Branches de Redcats Group ont décidé en 2008 de poursuivre et d'intensifier leur démarche. En partenariat avec 2 fournisseurs français engagés en la matière, La Redoute a ainsi commercialisé 60 références en 2008. De son côté, Vertbaudet a proposé à ses clients 18 références dans ses catalogues Printemps-Eté et Automne-Hiver 2008 (chambres bébés et enfants).

En matière d'éco-conception, Puma est également particulièrement avancé. Tous les produits de la marque doivent ainsi respecter la liste de restriction de substances chimiques développée par Puma (the Puma Restricted Substances List (RSL)), mise à jour régulièrement. Parmi les exigences de la liste, l'interdiction d'utiliser du PVC dans les produits de la marque de sport. Afin de s'assurer du respect des exigences de cette liste, Puma mène très régulièrement des tests chez ses fournisseurs. À noter par ailleurs que Puma participe au groupe de travail AFIRM [(1)] qui s'est donné pour mission de réduire l'utilisation et l'impact des substances chimiques les plus dangereuses dans le textile et les chaussures. Dans le cadre de ce projet, la marque collabore avec les acteurs clés du secteur. (www.afirm-group.com).

Parallèlement, Redcats Group, Conforama et Fnac Éveil & Jeux qui commercialisent des meubles en panneaux de particules se sont engagés dans des programmes visant à privilégier les panneaux de particules à faible taux de formaldéhyde, classifiés E1. Lancée en 2007 pour Redcats Group, la démarche impose aux fournisseurs un strict respect des niveaux d'émissions de formaldéhyde liés à la classification E1. Si le recours à des panneaux de particules classifiés E1 ne constitue pas de l'éco-conception en tant que telle, il contribue à intégrer des critères environnementaux exigeants dans le choix des matières premières utilisées pour fabriquer les produits.

Enfin, Fnac Éveil & Jeux de son côté a initié en 2008 une démarche visant à mettre en avant des produits intégrant des caractéristiques environnementales. Pour cela, la marque qui historiquement privilégie des produits en bois et sans piles s'est attachée dans un premier temps à définir les critères qu'un produit devait posséder pour être considéré comme « ecofriendly » (label PEFC, coton biologique, produits sans COV…). Dans le cadre de cette démarche, Fnac Éveil & Jeux a mené en 2008 un premier audit sur les produits actuellement vendus par la marque afin d'identifier ceux qui répondent déjà à ces critères et les marges de progrès restantes. L'objectif est de renforcer le référencement de ce type de produits via notamment l'intégration de critères environnementaux dans les cahiers des charges ou le développement de gammes totalement éco-friendly en marque propre. Une rubrique dédiée sur son site Internet intitulé « Eco-attitude » permet à la marque de partager cette démarche avec ses clients.

(1) AFIRM : Apparel and Footwear International RSL Management Working Group.

DES CLIENTS RESPONSABLES ET SOLIDAIRES

PPR s'est donné pour objectif d'offrir à ses clients les moyens d'agir en faveur de projets sociaux et environnementaux. Le Groupe développe ainsi des opérations de produits-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 de prix, une somme prédéterminée est versée au profit de la structure soutenue. Si 2008 a vu se renforcer des produits-partages existants depuis plusieurs années, l'année a également été marquée par la mise en place de nouveaux partenariats.

Gucci et l'Unicef

En 2008 et pour la quatrième année consécutive, Gucci a poursuivi son partenariat avec l'Unicef en créant la collection spéciale « Tatoo Heart ». Du 19 novembre 2008 au 31 janvier 2009, les clients de la marque ont ainsi pu participer à la lutte pour les droits et le bien-être des enfants dans le monde puisque 25 % du prix de chaque produit de la ligne étaient reversés à l'Unicef.

Redcats Group et les plus démunis

De leurs côtés, les marques de Redcats Group se sont de nouveau engagées en 2008 en faveur d'associations et d'ONG. Ainsi, pour la saison Automne-Hiver 2008/2009, La Redoute a proposé à ses clients une collection solidaire qui a pour vocation de soutenir les projets de l'ONG Action Innocence qui sensibilise quotidiennement enfants et parents aux risques d'Internet.

De son côté et sur la même période, Vertbaudet a renouvelé son partenariat avec l'Unicef à travers une ligne de produits « Vertbaudet pour l'Unicef ». En 2008, Vertbaudet a également lancé une opération de soutien à des programmes de vaccination d'enfants, toujours en partenariat avec l'Unicef. La marque offre ainsi la possibilité à une cliente qui parraine une nouvelle cliente de renoncer à son cadeau et d'offrir en échange une vaccination à 20 enfants. Les fonds récoltés seront reversés à un programme de vaccination en République centrafricaine. Grâce à ces 2 opérations, la marque en 2008 a versé 152 000 euros à l'Unicef.

À l'occasion de son 30e anniversaire, Cyrillus, de son côté, a choisi de soutenir pour la deuxième année consécutive l'association L'enfant@l'hôpital en vendant des kits peinture dans tous ses magasins en France, aux mois d'octobre et novembre 2008. La somme récoltée lors de cette opération de produit-partage – près de 30 000 euros – a été intégralement reversée à l'association pour lui permettre d'accompagner des enfants malades dans un plus grand nombre d'hôpitaux.

Enfin, Daxon a poursuivi ses actions de solidarité et s'est associé pour la saison Automne-Hiver 2008-2009 à « SOS Villages d'Enfants », aux côtés de l'actrice française Anny Duperey, marraine de cette association. L'actrice a présenté 2 modèles exclusifs issus de la collection Daxon dont une partie des ventes a été reversée à « SOS Villages d'Enfants » pour contribuer à financer la construction de nouveaux villages d'enfants SOS en France.

La Fnac en faveur des grandes causes

En 2008, 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.

Dans le cadre de son soutien à l'apfEE (association pour favoriser une École Efficace) et l'AFEV (Association de la Fondation pour la ville), la Fnac a relancé, en 2008 et pour la 3e année consécutive, son opération « On aime, on aide » dédiée à la prévention de l'illettrisme. Pour cela, la Fnac a édité un CD du collectif Dionysos contenant 3 titres, et pour lequel la Fnac reverse 4 euros sur les 5 de la vente à ces 2 associations. En 2008, 5 000 disques ont été vendus, soit un don de 20 000 euros aux deux associations. Par ailleurs pour la 15e année, l'enseigne s'est associée à Reporters Sans Frontières en faveur de la liberté de la presse. Des albums photos « Bettina Rheims », « Reza » et « 100 stars » ont été vendus en 2008 dans tous les magasins Fnac, soit 17 000 exemplaires. Outre l'accompagnement financier à la réalisation de ces albums (15 000 euros) l'intégralité des bénéfices de ces ventes (soit 60 000 euros) a été reversée à l'association qui lutte pour le respect de la liberté d'expression dans le monde.

Au-delà des actions déjà en place, la Fnac propose depuis fin septembre 2008 à ses 2 millions d'adhérents une façon simple, transparente et efficace de soutenir quatre associations – l'apfEE, la FIDH (Fédération Internationale des ligues des droits de l'homme), GoodPlanet.org (association qui sensibilise le public à la protection de l'environnement et apporte des réponses concrètes à la crise écologique) et le Secours populaire français. L'enseigne propose en effet à ses adhérents de faire don de leurs points fidélité acquis dans le cadre de leur adhésion Fnac. Tous les 4 000 points fidélité Fnac, l'adhérent dispose d'un chèque-cadeau d'un montant de 10 euros qu'il peut choisir de verser à l'une des quatre associations partenaires du programme.

Près de 10 000 euros ont été recueillis sur 3 mois en 2008. La Fnac abonde ponctuellement les sommes versées en fonction de l'actualité des associations (au bénéfice de la FIDH en 2008, pour GoodPlanet et l'ApfEE au premier semestre 2009).

La promotion d'une prise de conscience solidaire

Les enseignes de PPR souhaitent donner à leurs clients les moyens d'agir en acteurs responsables.

L'exemple de la Fnac

En la matière, La Fnac est une des enseignes les plus engagées. Dans la continuité des actions mises en place depuis plusieurs années, 90 % des magasins Fnac ont ainsi proposé en décembre 2008 la prise en charge des paquets cadeaux des clients à des associations partenaires comme le Secours populaire français (45 % environ), les Restos du Cœur (20 %), la Croix Rouge (10 %) ou encore des associations locales ayant trait à la santé, l'humanitaire, l'enfance et la jeunesse… L'estimation faite par la Fnac des sommes ainsi collectées par les associations s'élève à 800 000 euros.

Par ailleurs, en 2008, la Fnac a reconduit son opération « Donnez une deuxième vie à votre téléphone portable » en partenariat avec Emmaüs. Grâce à ce programme, la Fnac met à disposition de ses clients au sein de ses magasins des bornes de récupération de téléphones portables usagés. Ces appareils sont ensuite collectés, triés et testés au sein des Ateliers du Bocage et de Trieum, filiales d'Emmaüs. En 2008, plus de 3 000 téléphones portables ont ainsi été récupérés.

Enfin, Kadéos et la Fnac ont réitéré leur collaboration en vue d'organiser le recyclage des cartes cadeaux. La Fnac propose ainsi à ses clients de déposer en caisse leurs cartes cadeaux achetées notamment à l'occasion des fêtes de fin d'année. Depuis près de 3 ans, les cartes collectées sont renvoyées sur le site logistique de la Fnac à Massy. Elles sont ensuite recyclées et valorisées pour devenir des canalisations ou des boîtiers de raccordement électrique. Les cartes d'adhérent peuvent aussi bénéficier du même traitement. En 2008, 3,7 tonnes de cartes auront ainsi été recyclées.

Des parents impliqués chez Fnac Éveil & Jeux

Soucieux de mettre ses clients au cœur de la sélection de ses produits, Fnac Éveil & Jeux de son côté a développé le Club des Parents Pilotes. Le club se compose de parents volontaires et bénévoles à qui l'enseigne soumet un produit qu'elle souhaiterait référencer. La famille a ainsi pour mission de tester le produit pendant deux semaines, d'étudier les réactions des enfants et de faire un retour précis à Fnac Éveil & Jeux sur sa qualité, sa valeur de jeu et l'intérêt porté par les enfants sur le produit. Les informations des parents pilotes constituent donc un critère important de référencement pour l'enseigne car à l'issue de ces tests, seul en moyenne un jouet sur 3 est retenu et donc commercialisé par Fnac Éveil & Jeux. Le Club compte, à ce jour, 3 000 familles ou associations.

Fort du succès du club des parents pilotes et en réponse à des demandes clients, Fnac Éveil & Jeux a développé depuis 2007 avec ses parents pilotes un programme visant à présenter des produits ayant un intérêt pour l'éveil des enfants handicapés. La cécité, le développement moteur, le langage, la lecture, la motricité fine et la surdité sont les 6 handicaps visés par ce programme. Dans le cadre de ce projet, Fnac Éveil & Jeux travaille également en étroite collaboration avec des professionnels et des familles concernés par le handicap.

« Nurture your nature » chez Redcats USA

Redcats Group cherche également à sensibiliser sa clientèle aux enjeux environnementaux par le biais d'actions sur les sacs de caisse. Dans le cadre de la démarche globale de Redcats USA « Think Green », destinée à agir pour la protection de l'environnement, la marque Avenue a réalisé un sac éco-conçu et réutilisable pour la saison printemps-été 2009. Ce cabas de shopping, vendu 5 dollars, arbore le logo de la marque, revendique le slogan « Nurture your nature » (nourrissez/éduquez votre nature) et sera vendu dans les magasins Avenue. Particularité de cette initiative : les clients auront droit à une réduction d'1 dollar sur le montant de leurs achats à chaque fois qu'ils utiliseront ce cabas « bio » pour effectuer leur shopping chez Avenue.

La compensation carbone des clients de Stella McCartney

Par ailleurs, l'année 2008 a vu se mettre en place un nouveau programme particulièrement innovant et prometteur. En avril 2008 à l'occasion du lancement du premier site e-commerce de la marque aux États-Unis et au Royaume-Uni, Stella McCartney a en effet invité ses clientes à rendre neutre en carbone la livraison de leur commande faite en ligne. Pour cela, la marque propose lors du paiement en ligne de compenser, pour 3 dollars de plus, les émissions carbone liées à l'envoi du colis. Cette contribution est reversée à Carbon Neutral Company qui soutient des projets concrets et innovants en faveur de la lutte contre le réchauffement climatique.

Puma et « Peace One Day »

Lancé en 1999 par le réalisateur Jeremy Gilley, le projet « Peace One Day » (POD) vise à promouvoir la paix dans le monde ; une journée de cessez-le-feu et de non-violence lui est consacrée le 21 septembre de chaque année, depuis 2001.

En vue d'aider à la sensibilisation et à la promotion de la Journée de la Paix, Puma a lancé la collection Puma spéciale football « Peace One Day », présentée lors de la Coupe d'Afrique des Nations en janvier 2008. Cette collection, composée de vêtements, de ballons et d'accessoires de football conçus spécialement pour l'occasion, est disponible dans les magasins Puma du monde entier depuis mai 2008. Une partie des bénéfices générés par la collection sera reversée au projet POD. L'objectif final de Puma est de produire tous les produits liés à cette collection en Afrique.

La lutte contre les médicaments contrefaits chez Cfao

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 (Organisation Mondiale de la Santé) pour le traitement du paludisme et participe enfin à un programme antiépileptique au Mali et depuis 2008 à Madagascar.

Enjeu n° 7 : mettre en place des programmes de solidarité en lien avec l'activité des sociétés

S'engager vis-à-vis de la société civile, auprès des communautés locales et du tissu associatif fait désormais partie intégrante de la responsabilité sociale des entreprises : comment envisager, d'un simple point de vue éthique, un développement d'activités « serein » dans un environnement qui n'en bénéficierait aucunement ? De manière plus pragmatique, la participation de l'entreprise à la bonne « santé » de ses zones d'influence est pour elle un gage de pérennité. En contribuant à la résolution des besoins sociétaux, l'entreprise fonctionne de manière harmonieuse et dynamique avec son environnement.

Les enseignes et marques du groupe PPR sont implantées dans 94 pays et territoires aux environnements socioculturels très divers et dont les enjeux en matière d'accès à l'éducation, à l'emploi ou à la santé sont parfois cruciaux. Dans ce contexte, si les possibilités d'actions sont nombreuses, pour ne pas dire illimitées, le Groupe choisit d'agir là où il est le plus légitime, en cohérence avec ses métiers et dans la proximité.

LES ENGAGEMENTS AU NIVEAU DU GROUPE PPR

Un engagement commun autour de HOME

En 2008, le groupe PPR a annoncé son soutien au film HOME de Yann Arthus-Bertrand – pour un montant de 10 millions d'euros sur 3 ans – dont la sortie est prévue le 5 juin 2009, journée mondiale de l'environnement. Le film Home, né de la rencontre de Yann Arthus-Bertrand, Luc Besson et François-Henri Pinault, vise une ambition commune : faire comprendre et partager les enjeux de la planète et provoquer une prise de conscience générale sur les enjeux de responsabilité sociale et environnementale. Une sortie mondiale du film est prévue simultanément dans tous les pays au cinéma, à la télévision, en DVD et sur Internet. Cette diffusion mondiale simultanée a pour objectif de faire partager le film au plus grand nombre. HOME n'a pas d'objectif de profit et aura pour seul bénéfice de contribuer à la prise de conscience de notre responsabilité à l'égard de la planète. Les bénéfices seront reversés à Goodplanet.org. Enfin, HOME est compensé carbone puisque les émissions de gaz à effet de serre occasionnées par le tournage du film sont compensées par le soutien à des projets de développement propres via l'organisme Action carbone.

En devenant le partenaire exclusif mondial de ce film, PPR réaffirme son engagement et sa responsabilité sociale et environnementale.

La Fondation d'Entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes

Depuis plus de dix ans, le groupe PPR a développé une politique ambitieuse de Responsabilité sociale et environnementale et s'est engagé pour l'égalité des chances et la promotion de la diversité. Le Groupe a ainsi soutenu de nombreux programmes de solidarité en lien avec ses activités, notamment grâce à SolidarCité, association créée en 2001 pour appuyer les initiatives solidaires et citoyennes de ses collaborateurs.

PPR souhaite aller plus loin dans son engagement et participer au combat en faveur de la dignité et des droits des femmes, en créant une Fondation d'entreprise dédiée à ces problématiques.

Forte du constat qu'au moins une femme sur trois dans le monde a été battue, victime de violence sexuelle ou d'autres sévices au cours de sa vie et que les femmes, parce qu'elles sont au cœur des équilibres familiaux, culturels, sanitaires et sociaux, jouent un rôle central au sein de leurs communautés, la Fondation poursuit deux objectifs : la lutte contre les violences à l'égard des femmes et l'aide au développement au bénéfice des femmes, de leurs familles et de leurs communautés.

La Fondation entend développer des partenariats avec des associations locales et internationales et encourager la mobilisation des collaborateurs du Groupe en faveur de la dignité et des droits des femmes. Ses actions s'organisent autour de cinq axes :

- le soutien à des actions de lutte contre les violences et d'aide au développement ;
- la micro-finance ;
- le parrainage d'entrepreneurs sociaux ;
- des actions de sensibilisation et de prévention ;
- le conseil et le soutien aux marques et enseignes du Groupe.

Les projets de SolidarCité

En 2008, l'association SolidarCité, structure transversale créée en 2001 par PPR et qui mobilise les collaborateurs des marques et des enseignes autour d'« Entreprendre pour l'éducation et pour l'insertion », a poursuivi ses actions de partenariat de proximité avec le monde associatif, l'éducation nationale et les collectivités locales. SolidarCité permet à chacun de se mobiliser à la mesure de son envie, soit à travers des actions transversales à l'ensemble du Groupe soit à travers 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 et s'engager à suivre le bon déroulement du projet financé. Un Comité de sélection, composé d'un représentant de chaque Branche, 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 2008, SolidarCité a sélectionné 24 projets, pour un soutien global de 107 000 euros. 33 % des projets relevaient d'actions d'éducation, 29 % d'actions d'insertion, et 38 % des deux. Enfin, 54 % des projets soutenus ont lieu en France.

Bourses Entrepreneurs sociaux

Pour la première fois en février 2008, SolidarCité a décerné des bourses à quatre entrepreneurs sociaux accompagnés par un parrain du groupe PPR qui leur a ouvert son réseau et son expertise.

Alain Viry, Président de Cfao, a accompagné tout au long de l'année l'association la Voûte nubienne (AVN), qui promeut une technique de construction ancestrale et durable en Afrique subsaharienne. Un voyage commun au Burkina Faso, des rencontres avec les Directeurs locaux et une présentation au Siège ont permis de renforcer la communication et l'implication autour de ce projet. L'Association Cfao Solidarité, créée en 2002 par Cfao pour soutenir des projets en faveur de la santé et de l'éducation en Afrique, participe, par ailleurs, au financement de la construction de trois salles de classes à Sangoulema, un village situé au Nord Ouest de Bobo Dioulasso, au Burkina Faso, dans la continuité d'un projet collaborateur soutenu par SolidarCité.

Dans le Nord de la France, Olivier Desurmont est en contact régulier avec le Président de Redcats Group pour organiser le développement de Sineo, entreprise d'insertion qui propose un lavage de voitures écologique, sans eau. L'expansion des franchises et filiales, en France et à l'étranger ainsi que la commercialisation des produits de lavage sont autant de nouveaux domaines pour lesquels l'expertise et l'expérience d'un haut dirigeant sont précieuses.

Auto Insertion Lotoise 46, qui loue des véhicules à moindre coût aux personnes isolées en recherche d'emploi et leur permet ainsi de se rendre à leurs entretiens, stages ou travail poursuit sa réflexion sur l'emploi et la mobilité en dialogue avec les Ressources humaines de PPR, avec notamment l'idée de dupliquer le modèle, dans d'autres villes et d'autres régions, et de défendre son intégration dans les politiques publiques.

Ideo, ligne de vêtements biologique et équitable, avance dans son projet de réseau de boutiques, avec une première ouverture cette année, à Nantes. Les conseils du Président de la Fnac et du spécialiste de cette question chez Redcats Group sont précieux pour cibler les meilleures implantations et construire le réseau.

De nouveaux entrepreneurs sociaux seront sélectionnés en 2009, dans le cadre de la Fondation d'Entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes.

Les congés solidaires

SolidarCité propose chaque année à 15 collaborateurs de partir en congés solidaires en partenariat avec deux associations, Coup de Pouce (7), pour des missions de construction et de rénovation de bâtiments en groupe, et Planète Urgence (8), qui propose des missions de formation et d'éducation dans les pays du Sud. Près de 80 % des collaborateurs sont partis dans des pays africains. La communication s'est révélée particulièrement efficace à la Fnac, qui concentre 66 % des volontaires. Du côté des marques de Redcats Group, de nombreux collaborateurs ont déjà réservé leur place pour 2009.

« 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. En 2008, les collaborateurs de Fnac Logistique et des sièges de Conforama, PPR ou Fnac se sont impliqués, avec plusieurs membres de leurs équipes, pour accueillir 56 lycéens motivés. L'objectif des 3 journées de « shadowing » en entreprise (pendant les vacances de Noël, de Pâques et de Toussaint) est de faire découvrir les métiers, et les parcours qui y mènent, et d'encourager les jeunes à poursuivre leurs études. Au total, ce sont 80 collaborateurs qui se sont mobilisés sur l'année.

L'intérim d'insertion

Depuis de nombreuses années, SolidarCité cherche à faciliter l'insertion sociale et professionnelle des personnes en grande difficulté. Dans le cadre de ses actions, SolidarCité a continué en 2008 son partenariat avec des structures d'insertion sur l'ensemble du territoire français : les deux Entreprises de Travail Temporaires d'Insertion – Janus et Id'ées/Adecco Insertion – pour l'ensemble des enseignes du Groupe en France. En 2008, plus de 96 000 heures d'intérim ont été confiées à ces deux entreprises, soit l'équivalent de 52 équivalents temps plein par mois.

100 000 entrepreneurs

Mis en place en juin 2007, le partenariat avec l'association 100 000 entrepreneurs a continué en 2008. Afin de sensibiliser des jeunes de 13 à 25 ans à la culture d'entreprendre à travers des témoignages

d'« entrepreneurs », des collaborateurs du Groupe et des enseignes ont partagé 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 également des relations avec leurs communautés locales, grâce au soutien de SolidarCité ou dans le cadre d'initiatives qui leur sont propres. En 2008, 4 thèmes ont particulièrement mobilisé les enseignes du Groupe : l'insertion, l'éducation, la santé et l'accès à la culture.

L'insertion

Depuis de nombreuses années, SolidarCité s'implique dans l'insertion sociale et professionnelle des personnes en grande difficulté, chômeurs de longue durée, jeunes de moins de 26 ans sans formation et sans emploi ou sans domicile fixe, et de toute personne en situation de précarité. Les marques et enseignes accueillent des personnes lors de leur parcours d'insertion et leur permettent ainsi de réacquérir les savoir-faire et les savoir-être nécessaires à l'intégration dans l'entreprise.

La Fnac Logistique de Massy, par exemple, emploie depuis 1998 une dizaine de travailleurs en insertion. Ces emplois liés à l'exploitation de la chaîne de nettoyage de bacs sont sous-traités à l'association *Arès Atelier*. Depuis le début de ce partenariat, 10 personnes ont été embauchées en CDI.

En 2008, PPR Purchasing, centrale d'achat du Groupe pour les produits blancs bruns gris, a renforcé son partenariat avec *Espaces*, association d'insertion par l'écologie urbaine : une quinzaine de collaborateurs s'est mobilisée, à deux reprises à Paris : en juin pour créer un grand bac à compost dans le 15e arrondissement, puis fin octobre pour planter une haie libre propice à la biodiversité sur le chantier du 14e. À ces occasions, les éco-cantonniers d'Espaces ont fait découvrir leur lieu de travail, ainsi que leurs savoir-faire aux collaborateurs de PPR-P. En décembre 2008, ils étaient invités, à leur tour, à visiter les locaux de PPR-P, et échanger avec les équipes sur leurs fonctions, avant de partager un déjeuner convivial.

Redcats Group, engagé de longue date sur ce sujet, a poursuivi les actions menées en 2007 avec l'épicerie sociale de Waziers et Janus, entreprise d'intérim d'insertion. SolidarCité Redcats a développé deux nouveaux projets :

- pour prolonger les partenariats avec des associations d'insertion comme Le Relais, vente de fleurs, ou Essor Espoir, prestations de repassage, SolidarCité Redcats a mis en place au siège de La Redoute en octobre 2008 une offre globale de services à la personne, via une *Conciergerie*. Repassage, couture, démarches administratives, lavage de voitures, jardinage, ménage, garde d'enfants, vente de fleurs… peuvent ainsi être commandés par Internet ou par téléphone. Cette action garantit une activité aux entreprises d'insertion qui aident les personnes en situation de précarité ;
- dans son catalogue, La Redoute intègre un produit-partage, dont une partie du prix est reversée à une cause. En 2008, c'est l'association *Force Femmes* qui a été choisie et qui a ainsi reçu 21 210 euros pour la seule saison Printemps-Eté. Fort de cette première expérience réussie, le partenariat a été reconduit lors de la saison Automne-Hiver. Force Femmes accompagne et soutient les femmes de plus de 45 ans dans leur démarche de retour vers l'emploi, notamment à travers le parrainage par des femmes actives au sein d'entreprises.

Pour aller au-delà de cet engagement, 30 collaborateurs mobilisés par l'équipe SolidarCité Redcats ont organisé quatre ateliers – découverte des nouveaux métiers, formation bureautique, relooking, simulation d'entretien. Les 30 femmes accompagnées sont ainsi mieux armées pour trouver un emploi.

Le 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), s'est constitué en association autonome en 2008. Les vêtements et les objets tels que jouets, linge de maison, mobilier, vaisselle… sont répartis, pour moitié, entre des associations caritatives partenaires et les aident ainsi à faire face à des situations de crise (incendies, inondations…). L'autre moitié est revendue lors d'une kermesse, qui permet aux familles en difficulté d'acquérir des produits neufs à très bas prix ; l'intégralité des bénéfices est reversée à des associations partenaires pour des actions de solidarité. En juin 2008, plus de 30 000 euros ont ainsi été récoltés.

Une vingtaine de bénévoles donnent de leur temps chaque semaine pour trier et remettre en état les produits donnés. Cent bénévoles se sont mobilisés pour organiser la kermesse.

En décembre 2008, 200 personnes en difficulté ont été accueillies au restaurant d'entreprise de La Redoute par une vingtaine de bénévoles. Tous se sont mobilisés afin d'offrir un goûter de Noël convivial et animé à une quarantaine de familles défavorisées, invitées en partenariat avec les centres sociaux de Roubaix et Wattrelos.

Les équipes de Gucci en Italie ont continué d'accompagner L*a Ronda della carita'e della solidarieta*', association qui agit dans les rues de Florence, en prenant contact avec des sans-abri. Dans le cadre d'ateliers d'insertion, des activités d'assemblage, emballage, et production à petite échelle d'articles, en cuir notamment, sont proposées aux participants. Une exposition au siège de Gucci, à Florence, a été organisée en septembre 2008 afin de présenter les réalisations de l'association. En décembre, à la demande des collaborateurs, les bénéficiaires de l'atelier

d'insertion sont venus vendre leurs réalisations en maroquinerie – à partir de dons de matériaux de la marque – ainsi que des bijoux, lampes, etc. au siège.

De son côté, Conforama a poursuivi son engagement avec le *Secours populaire français*. Une troisième convention a été signée en septembre 2008 pour distribuer 70 kits à vivre en France et, pour la première année, 10 kits à l'international avant mai 2009. Par ailleurs, l'équivalent de 10 kits à vivre supplémentaires a été distribué en urgence lors de la tornade dans le Nord de la France en août 2008, et 9 kits lors d'un incendie aux Ulis (91).

Un partenariat expérimental a été mis en place avec le *Samu social de Paris* : Conforama a meublé La maison des femmes, à Paris, afin d'offrir un cadre de vie à des femmes sans abri.

L'éducation

Engagé de longue date dans ce domaine, SolidarCité Redcats a été récompensé en décembre 2008 par *Alliances*, une association qui accompagne des entreprises du Nord-Pas-de-Calais dans leurs actions sociales et environnementales. Ce prix « d'Action Citoyenne » récompense chaque année des entreprises ou associations qui développent des pratiques innovantes, au-delà des exigences légales. Il a été attribué à SolidarCité Redcats pour la mobilisation des collaborateurs dans de multiples projets d'éducation notamment, en lien avec les établissements scolaires proches des implantations du groupe.

Ainsi, en partenariat avec l'Association étudiante d'Aide à l'Humanitaire (AAH), SolidarCité Redcats propose à des lycéens du Lycée Turgot (Roubaix), motivés mais en difficulté, un accompagnement par des collaborateurs. Au cours de rencontres régulières en binôme, les « parrains bénévoles » les aident à obtenir leur baccalauréat, grâce à un soutien moral et à l'ouverture vers le monde de l'entreprise. En 2008, 35 tuteurs ont accompagné autant d'élèves en classe de première. Deux autres partenariats de proximité se sont montés avec des sites de l'enseigne et des collèges voisins (découverte des métiers et des sites par les enseignants, les collégiens et les salariés).

C'est sur ce principe qu'ont été renouvelées les opérations « Un collégien, un jour, un métier » qui, depuis 5 ans, permettent d'accueillir un élève par un collaborateur, tuteur volontaire, pour découvrir un des métiers de l'enseigne et pouvoir mieux choisir par la suite son orientation professionnelle. En 2008, sur 12 sites, 180 bénévoles de Redcats Group et de la Fnac se sont mobilisés pour accueillir 150 élèves de 4e et de 3e ainsi que 15 enseignants, pendant une journée.

Enfin, la Fnac apporte son soutien au Lycée Henri IV, à Paris pour aider à la mise en œuvre de son programme de Classes préparatoires aux Études Supérieures et créer ainsi les conditions d'un accès plus diversifié aux Grandes écoles. Trente ordinateurs portables et formations adaptées ont été fournis par la Fnac Digitale.

De son côté et depuis sa création en 2000, la Fondation Fnac Éveil & 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 2008, 11 projets ont été soutenus à travers toute 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 d'allouer des bourses d'études aux enfants des collaborateurs, non-cadres, afin qu'ils puissent poursuivre leurs études secondaires. Au bout de huit ans d'existence, 540 enfants sont bénéficiaires de ce programme mis en place dans 25 pays. En juin 2008, les premiers bacheliers du programme, une trentaine, ont passé leur bac. L'ambition est désormais de pouvoir étendre ce programme de bourses à certains élèves pour les accompagner dans leurs études supérieures.

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 2009.

Boucheron a continué en 2008 à soutenir l'association Sport dans la vile qui favorise l'insertion sociale et professionnelle de jeunes en difficulté par le biais du sport, en participant pour la deuxième année consécutive au tournoi de football inter-entreprise « But en or ».

La 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 30 de ses pays d'implantation, un programme de lutte contre le VIH-sida, pour informer et sensibiliser les salariés et leurs familles sur la maladie, promouvoir et organiser des séances de dépistage volontaire et assurer la prise en charge médicale et psychosociale des personnes infectées. À fin décembre 2008, la plupart des pays intégrés dans le programme 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.

En 2008, le programme de lutte contre le VIH-sida de Cfao concernait directement 9 000 collaborateurs et 40 000 personnes de manière indirecte si l'on y associe les ayants droit des collaborateurs puisque la lutte ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. 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.

En 2008, Cfao a par ailleurs subventionné, à hauteur de 35 000 euros, la construction d'une clinique au Kenya qui s'inscrit dans un projet plus global au bénéfice de personnes vivant avec le VIH-sida et d'orphelins : accès à des services de santé de qualité, éducation et développement d'activités génératrices de revenus par les femmes. Par ailleurs, Cfao a soutenu en 2008 ABS « Association Burkinabé de Solidarité » qui prévient la transmission des IST/VIH/SIDA dans le milieu ouvrier et artisan au Burkina Faso. L'association se donne par ailleurs pour mission d'apporter un meilleur cadre de vie aux personnes infectées et/ou affectées par le VIH-sida dans la communauté et leurs familles. Le projet soutenu par Cfao à hauteur de 18 000 euros consiste à prendre en charge les 40 enfants les plus démunis de l'association pour une période de 12 mois.

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.

De leur côté, les marques du Luxe ont soutenu ou organisé en 2008 nombre d'événements en faveur principalement de la lutte contre le VIH-sida, de la lutte contre le cancer ou au bénéfice des femmes et des enfants :

- depuis 2005 Gucci collabore avec l'*Unicef* qui soutient des programmes destinés aux soins médicaux, à l'éducation, à la protection des orphelins et enfants atteints du virus VIH-sida en Afrique subsaharienne et à l'assainissement de l'eau. La campagne de 2008 est à nouveau dédiée aux programmes d'aide aux enfants du Malawi et du Mozambique où plus d'un million d'enfants sont orphelins suite à la pandémie HIV/SIDA ;
- grâce à l'organisation d'un dîner de charité à New York en février 2008 co-organisé par Frida Giannini et Madonna, 2,7 millions de dollars ont été collectés et reversés à l'Unicef. L'événement a permis également la collecte de 2,7 millions de dollars au profit de *Raising Malawi* ;
- de son côté, Bottega Veneta a fait don de produits à plusieurs associations en Europe, US et Asie-Pacifique, comme *San Patrignano*, centre d'accueil pour jeunes toxicomanes ou le *Elton John Aids Fund*, qui récolte des fonds pour des programmes éducatifs liés à la prévention du VIH-sida et à l'élimination des préjudices envers les personnes affectées par le virus ;
- Sergio Rossi a soutenu *Monkeybiz*, une association sud-africaine à but non lucratif fondée il y a huit ans pour favoriser le retour à l'emploi et l'indépendance de femmes issues de milieux défavorisés, dans la ville du Cap. Elle fait actuellement travailler plus de 450 femmes, pour la plupart originaires des bidonvilles et séropositives. Les femmes fabriquent à la main des pièces d'artisanat uniques brodées en perles, selon un savoir-faire traditionnel. Tous les profits des ventes sont réinvestis dans des services pour la collectivité ;
- en octobre 2008, Stefano Pilati, Directeur de la Création d'Yves Saint Laurent et Nicolas Ghesquière, Directeur de la Création de Balenciaga, ont tous deux créé une poupée « Disney Minnie by 80 Créateurs » qui a été mise en vente par la maison de ventes aux enchères Christie's, pour le bénéfice de l'association *"Les Amis de la Maison de Solenn"* qui se bat contre l'anorexie et la boulimie.

L'accès et le soutien à la culture

Afin de favoriser l'accès à la culture et aux technologies pour tous, la Fnac a, en 2008, mis en place une Braderie solidaire avec SolidarCité. Un partenariat avec deux associations, *Emmaüs* et le *Secours populaire français*, ainsi qu'avec la Ville de Dijon, a permis aux bénéficiaires des associations et aux habitants de Dijon d'acquérir des produits à moindre coût. Grâce à la mobilisation des collaborateurs de Fnac – magasin de Dijon, siège et site logistique – des produits culturels et technologiques neufs, d'occasion ou remis en état, ont été vendus à plus de 1 000 visiteurs lors de cette journée pour une somme totale de 10 000 euros, intégralement reversée aux deux associations.

À l'invitation de SolidarCité et de la Fnac, les associations *Groupement des Intellectuels Aveugles et Amblyopes (GIAA)* et *Lire dans le Noir* ont participé en mai 2008 à une rencontre autour de l'accès à la lecture pour le public non-voyant. La table ronde a sensibilisé le public à la difficulté pour les déficients visuels d'accéder à tous les ouvrages édités. La promotion des livres audios et d'un dispositif facile à installer sur un ordinateur afin de réaliser des enregistrements chez soi a permis de recruter des lecteurs bénévoles pour le GIAA. À noter que suite à ces actions de sensibilisation, PPR a décidé de rendre accessible l'intégralité des communiqués de presse mis en ligne sur son site Internet, en version audio française et anglaise.

Par ailleurs, pour le « Prix Fnac des premières lectures », la Fnac s'associe plus étroitement à l'*apfÉE,* 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 6 200 élèves ont participé à cette nouvelle version du prix en étroite relation avec les animateurs locaux de l'*apfEE*. En 2008, 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.

De son côté, Gucci Group, à travers ses marques, a poursuivi son ambitieuse politique de soutien à la culture.

Ainsi, pour la 3e année consécutive, Gucci Group a décerné son « Gucci Group Award », développé en collaboration avec le Festival du film de Venise, à Steve McQueen pour son film « Hunger ». Le prix récompense un artiste de renommée internationale ayant contribué de façon remarquable à un film à quelque titre que ce soit au cours des 18 mois écoulés.

La marque Gucci de son côté a poursuivi en 2008 son soutien à la création cinématographique : subventions 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 ; partenariat de 3 ans avec la *Film Foundation*, organisation à but non lucratif créée en 1990 par Martin Scorsese et un groupe de cinéastes et dédiée à l'éducation du public sur l'importance de la conservation des films et à la récolte de fonds nécessaires pour sauver les trésors cinématographiques abîmés.

Enfin, Bottega Veneta a poursuivi en 2008 son action au sein de l'établissement de formation « Scuola della Pelletteria », une école créée pour développer le savoir-faire en l'emploi dans la région du Veneto. En 2008, après un cursus de 2 ans, 14 étudiants ont été diplômés et disposent ainsi d'une expertise et d'un savoir-faire pointus dans le travail du cuir.

Dans le même esprit, Sergio Rossi a noué en 2008 un partenariat avec l'Université de Bologne pour la création d'un master de formation « Made in Italy ».

D'une manière plus générale, l'ensemble des marques de Gucci Group a renouvelé en 2008 le don de produits dans le cadre d'enchères organisées au profit d'associations caritatives, à l'instar d'Yves Saint Laurent, Alexander McQueen ou Balenciaga.

L'Institut Télémaque

Créé à l'initiative du groupe PPR en 2005, l'Institut Télémaque (anciennement Fondation Télémaque) soutient et accompagne des jeunes (collégiens scolarisés en ZEP et apprentis en formation professionnelle) brillants et motivés, issus de milieux défavorisés. Le but de l'institut est de donner à ces jeunes toutes les chances qu'ils méritent, participant ainsi à la relance de l'ascenseur social. Jusqu'au baccalauréat, les jeunes sélectionnés bénéficient d'un double tutorat, ainsi que d'un soutien financier. Le double tutorat s'appuie sur l'engagement d'un référent scolaire, membre volontaire de l'équipe pédagogique de l'établissement où le jeune est scolarisé et d'un tuteur d'entreprise, salarié bénévole des entreprises partenaires de l'Institut Télémaque. Ce dernier est un véritable passeur social qui aide le jeune, le soutient dans sa scolarité, l'ouvre sur le monde et lui donne accès à ses réseaux.

À la création de Télémaque en 2005, PPR a accordé une dotation initiale de 631 500 euros à ce projet, ce qui correspond à l'accompagnement de 35 jeunes jusqu'au baccalauréat.

Aujourd'hui, l'Institut Télémaque regroupe 14 entreprises partenaires : PPR, Total, AXA, Darty, Schneider Electric, Rexel, Technip, Adecco, Accor, UBS, SFR, La Poste, IBM et Veolia. Près de 200 salariés se sont engagés pour devenir tuteurs, dont 29 collaborateurs du groupe PPR au 31 décembre 2008. À la fin 2008, l'Institut Télémaque accompagne 200 élèves, avec pour objectif d'atteindre 250 bénéficiaires fin 2009.

Table de concordance NRE – Global Compact

Document de référence 2008 Partie RSE	Pages	Articles NRE R. 225-104 du Code du commerce (indicateurs sociaux)	Articles NRE R. 225-105 du Code du commerce (indicateurs environnementaux)	Principes du Pacte Mondial
Un engagement RSE de longue date	58			
Une organisation RSE unique et dédiée	60			
Faits marquants 2008	60	§ 1°a		
Chiffres clés 2008	61			
Le profil humain du Groupe	62	§ 1°a ; § 1°b ; § 2°; § 5°		
ENJEU N° 1 – Développer l'employabilité à travers la gestion des compétences et la formation				
Développer les compétences et les talents	69	§ 1°a ; § 6°		
Évaluer	74			
Faire évoluer	75	§ 1°b		
La rémunération et les avantages sociaux	75	§ 3°		
Écouter et dialoguer avec son environnemental social	76	§ 4°		Principe 3
ENJEU N° 2 – Former chaque manager aux enjeux de la diversité				
Un engagement pris au plus haut	78	§ 7°		Principe 6
Un pilotage inter-enseignes	78			Principe 6
Une démarche basée sur des diagnostics et un suivi des résultats	79	§ 3°		Principe 6
Des actions de sensibilisation et de formation	79			
L'égalité des chances et de traitement dans les process ressources humaines : du recrutement à la gestion de carrière	80			Principe 6
L'implication des partenaires sociaux	80			Principe 6
ENJEU N° 3 – Intégrer des critères RSE dans le choix des fournisseurs				
Les piliers de l'engagement de PPR vis-à-vis de ses partenaires	81	§ 9°		Principes 1 ; 2 ; 3 ; 4 ; 6 ; 10
La promotion du respect des droits humains, sociaux et environnementaux auprès des fournisseurs	83	§ 9°		Principes 1 ; 2 ; 3 ; 4 ; 5 ; 6
Des évaluations internes et externes auprès des fournisseurs	84	§ 9°		Principes 1 ; 2 ; 3 ; 4 ; 5 ; 6
Le soutien à l'insertion par l'économique et au secteur protégé	89	§ 9°		
ENJEU N° 4 – Mesurer et limiter les émissions de CO_2 liées aux transports				
Le management de l'environnement chez PPR	90		§ 1°; § 6°; § 9°	Principes 7 ; 8 ; 9
Transport et émissions de CO_2 associées	93		§ 1°	Principes 7 ; 8 ; 9
ENJEU N° 5 – Réduire l'impact environnemental des magasins et des infrastructures				
L'intensification de la démarche	97		§ 1°	Principes 7 ; 8
Consommation d'énergie et émissions de CO_2 associées	98		§ 1°	Principes 7 ; 8; 9
L'optimisation des matières premières	100		§ 1°	Principes 7 ; 8
La gestion des déchets	105		§ 1°; § 6°	Principes 7 ; 8
L'évaluation et la gestion des risques environnementaux	109		§ 1°; § 3°; § 6°	Principes 7 ; 8
ENJEU N°6 – Promouvoir des produits et usages responsables				
La traçabilité et la qualité des produits	111		§ 2°; § 4°	Principe 8
Le développement de produits responsables	114			Principes 8 ; 9
Des clients responsables et solidaires	116	§ 8°		Principe 8
ENJEU N°7 – Mettre en place des programmes de solidarité en lien avec l'activité des sociétés				
Les engagements au niveau du groupe PPR	118	§ 8°		
Des enjeux qui mobilisent les enseignes	120	§ 8° ; § 9°		

Attestation des Commissaires aux comptes

sur le processus de reporting d'une sélection d'indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux (exercice clos le 31 décembre 2008)

À la suite de votre demande et en notre qualité de Commissaires 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 le chapitre « Responsabilité sociale et environnementale » du document de référence au titre de l'exercice 2008.

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 Puma pour les indicateurs sociaux sélectionnés ;
  - l'enseigne Conforama pour les indicateurs environnementaux liés aux consommations d'énergie et aux audits sociaux ;
  - l'enseigne Redcats pour les indicateurs environnementaux liés au transport ;
  - l'enseigne Cfao pour les indicateurs sociaux et environnementaux liés aux consommations d'énergie ;

  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 de consommation d'énergie pour l'enseigne Conforama au niveau du magasin d'Auxerre et des tests de cohérence sur la consolidation des indicateurs.

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, Masse salariale du groupe, Charges sociales en France Métropolitaine, Nombre d'heures de formation annuelles, Nombre d'accidents du travail avec arrêt, Nombre de travailleurs handicapés.
Sociétal : Nombre de congés solidaires des salariés du groupe, Dispositif de mobilisation autour du Handicap/Diversité, Nombre d'audits sociaux réalisés auprès des fournisseurs du groupe, Répartition des audits réalisés en fonction des résultats
Environnement : Consommation d'énergie du groupe (dont consommation d'électricité, de fuel et de gasoil, de gaz naturel, de vapeur et de charbon), Émissions de CO_2 liées à la consommation d'énergie (électricité, fuel, gasoil, gaz naturel, vapeur, charbon), Volume d'activité en matière de transport pour chaque mode (routier, maritime, ferroviaire, fluvial et aérien), Émissions de CO_2 liées au transport de chaque mode.

II. Constats

Nos travaux nous ont permis de constater les points ci-dessous en matière de déploiement des processus de reporting au sein du groupe PPR et de ses principales enseignes.

- L'organisation du reporting avec les personnes en charge de la collecte, la saisie et la validation des données à chaque niveau a été mise en place pour les indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux sélectionnés.
- Des protocoles de reporting ont été définis pour les indicateurs sociaux et environnementaux sélectionnés. Ceux-ci précisent notamment les définitions des indicateurs, leurs modalités de collecte et de calcul et certains contrôles à effectuer.

Dans le cadre d'une amélioration continue du reporting de développement durable du groupe PPR, la qualité et la fiabilité des données publiées pourraient être renforcées par la mise en œuvre des actions suivantes :

- la formalisation des rapprochements entre les périmètres environnemental cible et social d'une part et le périmètre financier d'autre part, et l'extension progressive du périmètre du reporting environnemental à l'ensemble du périmètre financier du groupe ;
- le renforcement des contrôles au niveau de certaines enseignes et entités de reporting, en particulier sur l'indicateur « Consommation d'énergie » pour lequel des erreurs d'application du référentiel de reporting ont été constatées et traitées ;
- la poursuite de la sensibilisation des contributeurs à la nécessité de conservation des éléments justificatifs et à la formalisation de certains calculs effectués.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 11 mars 2009,

Les Commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés		KPMG Audit *Département de KPMG SA*	
Antoine de Riedmatten	Éric Dugelay	Patrick-Hubert Petit	Philippe Arnaud
Associé	Associé Responsable du Pôle Risk Management & Développement Durable	Associé	Associé Responsable du Département Environnement & Développement Durable

4 Éléments financiers

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2008 128

Préambule - définitions 128
Faits marquants de l'exercice 129
Commentaires sur l'activité de l'exercice 2008 131
Analyse des performances opérationnelles par segments 136
Commentaires sur la structure financière 147
Dividende 153
Événements postérieurs à la clôture 154
Perspectives 154

POLITIQUE D'INVESTISSEMENT 155

Investissements financiers 155
Investissements opérationnels 157

GESTION DES RISQUES 159

Risques financiers 159
Risques juridiques 161
Risques assurances 162
Risques liés à l'activité 163

COMPTES CONSOLIDÉS 165

Compte de résultat consolidé pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2007 165
Bilan consolidé aux 31 décembre 2008 et 2007 166
Tableau des flux de trésorerie consolidés aux 31 décembre 2008 et 2007 167
Variation des capitaux propres consolidés 168
État consolidé des produits et des charges comptabilisés 169

NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 170

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 254

COMPTES SOCIAUX 256

Bilan actif aux 31 décembre 2008 et 2007 256
Bilan passif aux 31 décembre 2008 et 2007 257
Compte de résultat pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2007 257
Tableau des flux de trésorerie pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2007 258
Variation des capitaux propres 258
Annexe comptable 259
Tableau des filiales et participations 272
Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille au 31 décembre 2008 274

RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE 275

Opérations relatives au capital social 276
Résultats au cours des cinq derniers exercices 286

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 287

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS 288

Rapport d'activité 2008

PRÉAMBULE - DÉFINITIONS

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.

En 2008, YSL Beauté, cédée à L'Oréal sur la période, ainsi que Bédat, dont les activités seront cédées, ont été présentées selon la norme IFRS 5. En conséquence, la ligne « Activités abandonnées » du compte de résultat concerne à la fois ces opérations et celles des exercices antérieurs (notamment le pôle « Missy » de Redcats USA, l'activité « Agency » d'Empire Stores chez Redcats UK, Conforama Pologne et Surcouf) (Note 13 des comptes consolidés annuels).

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 2007 d'une part, des effets de variations de périmètre intervenues en 2007 ou 2008 et, d'autre part, des effets de change sur le chiffre d'affaires réalisé en 2007 par les filiales étrangères.

Définition de l'endettement financier net consolidé du Groupe

L'endettement financier net est constitué de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus 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.

L'endettement financier net prend en compte les instruments financiers de couverture de juste valeur inscrits au bilan et relatifs aux emprunts bancaires et obligataires dont le risque de taux est couvert en totalité ou en proportion dans le cadre d'une relation de juste valeur (Note 31 des comptes consolidés annuels).

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

Cession de 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, une alliance stratégique a été élaborée avec L'Oréal, numéro un mondial du secteur.

Au premier semestre 2008, PPR a ainsi conclu un accord avec L'Oréal portant sur YSL Beauté au terme duquel :

- l'exploitation des marques Yves Saint Laurent et Boucheron dans le domaine des parfums et cosmétiques a été confiée à L'Oréal sous forme de licence mondiale exclusive de très longue durée, aux conditions de marché ;
- les licences dans le domaine des parfums et cosmétiques des marques Stella McCartney, Oscar de la Renta et Ermenegildo Zegna ont été transférées à L'Oréal ;
- et les titres d'YSL Beauté y compris sa filiale Roger & Gallet ont été 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.

Avec cet 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.

À l'issue de la consultation des instances représentatives du personnel et après autorisation des autorités de la concurrence, le transfert effectif d'YSL Beauté à L'Oréal a été effectué le 26 juin 2008 et a donné lieu à l'encaissement du montant de la transaction.

Cessions d'activités non prioritaires

En février 2008, Conforama a conclu un protocole d'accord portant sur la cession de sa filiale polonaise à Leroy Merlin pour une valeur d'entreprise de 45 millions d'euros. Cette vente a été finalisée en juin 2008, après autorisation des autorités de la concurrence.

Poursuivant la simplification de son portefeuille d'activités, Redcats a cédé, en juillet 2008, le portefeuille de créances clients de sa filiale Redcats UK ainsi qu'une partie des stocks afférents aux opérations d'Empire Stores au Royaume-Uni. De même, Redcats USA a finalisé, en juillet 2008, la cession de ses activités de prêt-à-porter féminin Missy aux États-Unis, à un fonds d'investissement américain.

Prise de participation dans Girard-Perregaux

En juin 2008, PPR a annoncé la signature d'un accord de coopération stratégique à long terme avec Sowind Group, société propriétaire des marques suisses de haute horlogerie Girard-Perregaux et JeanRichard.

PPR est devenu actionnaire de Sowind Group à hauteur de 23 % du capital. Un pacte d'actionnaires a été mis en place et des modalités permettront à PPR d'accroître, à terme, sa participation dans la société dont Luigi Macaluso conserve le contrôle.

Cet accord stratégique concrétise la vision commune des deux partenaires sur les perspectives de croissance à long terme du secteur de la haute horlogerie ; il permettra à PPR et Girard-Perregaux d'échanger leurs savoir-faire et de partager leurs expertises en matière de recherche et développement, de design, de gestion de marque, de réseau de distribution et d'approvisionnement.

Cette alliance à long terme donne à Girard-Perregaux, l'une des dernières manufactures horlogères suisses indépendantes, ainsi qu'à la marque JeanRichard, les moyens d'exploiter pleinement leur potentiel de croissance et d'innovation en s'adossant à un acteur majeur du luxe.

PPR, par cet accord, confirme l'ambition de Gucci Group de se développer dans la haute horlogerie, l'un des marchés du luxe les plus porteurs. Les marques de luxe de Gucci Group bénéficieront ainsi d'une exceptionnelle expertise horlogère et conforteront leurs approvisionnements en composants horlogers.

Accélération et structuration de la politique de Responsabilité Sociale et Environnementale

PPR s'est engagé depuis plus de dix ans dans une politique active de responsabilité sociale et environnementale. Gage de succès économique, de mobilisation interne et d'attractivité du Groupe en tant qu'employeur, cet engagement s'est ainsi traduit par la création d'une Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) à part entière dont le Directeur, membre du Comité exécutif du Groupe, est directement rattaché au Président. En outre, un Comité PPR de la Responsabilité Sociale et Environnementale a été créé ; il est composé des membres du Comité exécutif du Groupe.

La création de cette Direction marque une volonté forte de PPR d'accélérer sa démarche de Développement Durable et de la structurer autour de sept enjeux prioritaires :

- développer l'employabilité à travers la gestion des compétences et la formation ;
- former chaque manager aux enjeux de la diversité ;
- intégrer des critères RSE dans le choix des fournisseurs ;
- mesurer et limiter les émissions de CO_2 liées aux transports ;

- réduire l'impact environnemental des magasins et des infrastructures ;
- promouvoir des produits et usages responsables ;
- mettre en place des programmes de solidarité en lien avec l'activité des sociétés.

Renouvellement du Comité exécutif de PPR

PPR a toujours su attirer et retenir les meilleurs talents, et faire évoluer les femmes et les hommes clés au sein du Groupe. Cela concerne tous les niveaux de l'organisation, y compris et surtout les équipes de direction.

Ainsi, au cours des douze derniers mois, le Comité exécutif de PPR aura connu le renouvellement de quatre de ses membres, dont un nouveau venu dans le Groupe et trois promotions internes. Christophe Cuvillier, précédemment Président-Directeur général de Conforama, a pris la présidence de la Fnac en mars 2008 ; il a été remplacé chez Conforama par Thierry Guibert qui était auparavant Directeur général International et Développement de la Fnac. Philippe Decressac est devenu Directeur des Ressources humaines de PPR en novembre 2008 ; il assurait préalablement cette fonction à la Fnac. Par ailleurs, PPR a annoncé, le 11 février 2009, la nomination de Jean-Michel Noir en tant que Président-Directeur général de Redcats et membre du Comité exécutif de PPR. Jean-Michel Noir était jusqu'alors Directeur général opérationnel du groupe Vivarte et rejoindra Redcats au début du mois d'avril 2009.

Plans de relance et de restauration de la compétitivité

Le 21 octobre 2008, La Redoute a présenté à son comité d'entreprise un plan de relance pour restaurer sa compétitivité afin de garantir sa pérennité et son développement. Ce projet consiste à simplifier l'ensemble des services du siège, à reconfigurer son réseau de points de contacts avec sa clientèle et à externaliser le traitement des commandes par courrier.

En décembre, Sergio Rossi a pris la décision de se concentrer, aux États-Unis, sur les activités de ventes indirectes aux distributeurs tiers. La marque a donc programmé la fermeture de ses magasins exploités en propre sur le territoire américain. La boutique de Los Angeles a été fermée en décembre. Les quatre autres magasins américains cesseront leur activité au cours du premier trimestre 2009.

Conforama poursuit l'adaptation de sa stratégie à l'international et a annoncé, le 16 décembre 2008, la restructuration de ses activités en Italie et l'optimisation de son organisation dans la péninsule ibérique. En Italie, quatre magasins vont être fermés et les fonctions administratives vont être réorganisées. Les structures centrales de l'Espagne et du Portugal vont être fusionnées afin de mener à bien la mutualisation de l'ensemble des fonctions de support et de relancer la dynamique commerciale dans ces pays.

COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ DE L'EXERCICE 2008

Les principaux indicateurs financiers extraits des états financiers consolidés de PPR pour l'exercice 2008 affichent une évolution favorable :

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires	20 201,2	19 098,2	+ 5,8 %
EBITDA	2 140,6	2 005,5	+ 6,7 %
en % du chiffre d'affaires	*10,6 %*	*10,5 %*	*+ 0,1 pt*
Résultat opérationnel courant	1 721,2	1 633,7	+ 5,4 %
en % du chiffre d'affaires	*8,5 %*	*8,6 %*	*(0,1 pt)*
Résultat net part du Groupe	924,2	922,3	+ 0,2 %
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants	875,2	874,6	+ 0,1 %
Investissements opérationnels bruts	592,7	573,1	+ 3,4 %
Cash-flow libre opérationnel	1 004,4	1 345,5	(25,4 %)
Capitaux propres	10 691,1	10 661,5	+ 0,3 %
dont part du Groupe	*9 434,2*	*9 218,2*	*+ 2,3 %*
Endettement financier net	5 510,4	6 121,3	(10,0 %)
Effectifs moyens	76 927	70 503	+ 9,1 %

Indicateurs financiers pro forma

Les états financiers consolidés de PPR au 31 décembre 2007 intégraient globalement Puma à partir du 1er avril 2007 et United Retail depuis le 1er novembre 2007. Les indicateurs financiers pro forma ci-dessous traduisent les effets qu'auraient eus sur le groupe PPR l'intégration de ces deux entités à partir du 1er janvier 2007.

(en millions d'euros)	Pro forma 2008	Pro forma 2007	Variation
Chiffre d'affaires	20 201,2	20 014,9	+ 0,9 %
EBITDA	2 140,6	2 152,3	(0,5 %)
en % du chiffre d'affaires	*10,6 %*	*10,8 %*	*(0,2 pt)*
Résultat opérationnel courant	1 721,2	1 762,6	(2,3 %)
en % du chiffre d'affaires	*8,5 %*	*8,8 %*	*(0,3 pt)*
Cash-flow libre opérationnel	1 004,4	1 357,7	(26,0 %)

À taux de change comparables (c'est-à-dire en convertissant au taux de change moyen de l'année 2008 les agrégats de l'exercice 2007), le chiffre d'affaires pro forma de PPR ressort à 19 767 millions d'euros pour 2007 et le résultat opérationnel courant pro forma s'établit à 1 660 millions, pour un taux de rentabilité de 8,4 %.

Chiffre d'affaires (produit des activités ordinaires)

Le chiffre d'affaires consolidé des activités poursuivies de l'exercice 2008 s'élève à 20 201 millions d'euros, en progression de 5,8 % en réel et de 2,2 % en comparable par rapport à l'exercice 2007 :

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation réelle	Variation comparable (1)
Redcats	3 698,7	3 764,5	(1,7 %)	(5,5 %)
Fnac	4 587,4	4 583,5	+ 0,1 %	+ 0,0 %
Conforama	3 167,8	3 313,0	(4,4 %)	(4,7 %)
Cfao	2 864,0	2 534,7	+ 13,0 %	+ 13,6 %
Puma	2 524,2	1 717,6	+ 47,0 %	+ 8,5 %
Luxe	3 379,9	3 204,6	+ 5,5 %	+ 8,1 %
Éliminations et autres	(20,8)	(19,7)	ns	ns
PPR – Activités poursuivies	**20 201,2**	**19 098,2**	**+ 5,8 %**	**+ 2,2 %**

(1) À périmètre et taux de change comparables.

En 2008, l'économie mondiale a subi un choc jusqu'alors inédit, avec notamment une crise financière d'une gravité sans précédent, un ralentissement durable des conjonctures de la plupart des marchés historiques de PPR et un fléchissement des tendances de consommation, de plus en plus marqué au cours de l'année.

La dégradation des environnements de marché s'est aggravée trimestre après trimestre en 2008. Ainsi, par rapport à la même période de 2007, l'activité des trois derniers mois de l'année a été quasi stable en réel (+ 0,1 %) et a légèrement fléchi (- 1,5 %) à périmètre et taux de change comparables ; elle a représenté 28,1 % du chiffre d'affaires total de l'exercice 2008 (contre 29,7 % un an auparavant). À périmètre et taux de change comparables, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe a progressé de 4,1 % au premier trimestre 2008, de 5,2 % au deuxième trimestre et de 1,8 % au troisième trimestre.

La part du Pôle Luxe dans le chiffre d'affaires consolidé de PPR s'élève à 16,7 % en 2008 (15,8 % en 2007 en comparable) et celle de Puma s'établit à 12,5 % (11,8 % en 2007 en comparable).

La variation du chiffre d'affaires intègre un effet positif des variations de périmètre à hauteur de 923 millions d'euros. Celles-ci résultent principalement de l'effet de la consolidation de Puma à partir du 1er avril 2007, pour 656 millions d'euros, ainsi que de l'intégration de United Retail à partir du 1er novembre 2007, à hauteur de 264 millions d'euros.

Hormis au cours du quatrième trimestre, les fluctuations de taux de change ont affecté négativement le chiffre d'affaires de 2008 à hauteur de 247 millions d'euros, dont 162 millions d'euros liés à la dépréciation du dollar américain contre l'euro (chez Redcats pour 48,3 %, dans le Pôle Luxe pour 32,3 % et chez Puma pour 17,5 %), et 66 millions d'euros liés à la dépréciation de la livre sterling contre l'euro (chez Redcats pour 46,6 %, dans le pôle Luxe pour 34,7 % et chez Puma pour 18,7 %).

Par ailleurs, les activités non poursuivies ont réalisé en 2008 un chiffre d'affaires de 748 millions d'euros (dont, en particulier, 299 millions pour YSL Beauté, 225 millions pour Surcouf et 123 millions pour Redcats Missy).

Chiffre d'affaires par zone géographique

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation réelle	Variation comparable (1)
France	7 859,7	8 033,4	(2,2 %)	(2,8 %)
Europe hors France	4 957,5	4 722,9	+ 5,0 %	+ 0,6 %
Amériques	2 806,4	2 453,9	+ 14,4 %	+ 2,8 %
Afrique	2 445,2	2 118,5	+ 15,4 %	+ 14,9 %
Océanie	282,8	250,8	+ 12,8 %	+ 6,7 %
Asie	1 849,6	1 518,7	+ 21,8 %	+ 13,2 %
PPR – Activités poursuivies	**20 201,2**	**19 098,2**	**+ 5,8 %**	**+ 2,2 %**

(1) À périmètre et taux de change comparables.

En 2008, le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe hors de France s'est établi à 12 342 millions d'euros. Il est en progression de 11,5 % à données réelles et de 5,6 % à périmètre et taux de change comparables. Le poids de l'activité du Groupe à l'international continue de s'accroître et représente 61,1 % du chiffre d'affaires total en 2008, à comparer à 59,1 % pour l'exercice précédent (à périmètre et taux de change comparables).

L'équilibre du Groupe en termes d'implantations géographiques et de formats de ventes lui permet de mieux résister aux fluctuations des environnements économiques. Hormis la France, 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 16,4 % au cours de l'exercice 2008 (+ 9,3 % à périmètre et taux de change comparables) et représente désormais 36,6 % du chiffre d'affaires total du Groupe, soit 2,4 points de plus qu'au 31 décembre 2007 (à périmètre et taux de change comparables).

Chiffre d'affaires réalisé via Internet

Pour l'exercice 2008, le chiffre d'affaires Internet des activités poursuivies du Groupe s'élève à 1 928 millions d'euros, en progression de 8,8 % en réel par rapport à l'exercice précédent, soit une croissance de 10,3 % à périmètre et taux de change comparables.

Sur l'exercice 2008, le commerce électronique représente 9,5 % du chiffre d'affaires total du Groupe contre 8,8 % en 2007 à périmètre et taux de change comparables.

Marge brute et charges opérationnelles courantes

En 2008, la marge brute des activités poursuivies du Groupe s'élève à 8 815 millions d'euros, en progression de 6,1 % en données publiées par rapport à l'exercice précédent. Le taux de marge brute atteint 43,6 % au 31 décembre 2008, une amélioration de 0,1 point par rapport au 31 décembre 2007.

Les fluctuations des parités monétaires ont eu un impact significatif sur la marge brute en 2008. Ainsi, en pro forma et à taux de change comparables, la marge brute de PPR s'accroît de 3,1 % par rapport à l'exercice précédent et le taux de marge brute s'apprécie de 0,3 point.

En données publiées, la croissance des charges opérationnelles courantes s'est établie à + 6,3 % en 2008. En pro forma et à taux de change comparables, elles augmentent de 3,0 % et progressent moins que la marge brute. Ceci démontre, une fois encore l'efficience des dispositifs du Groupe et la capacité de ses équipes à restreindre la croissance des coûts d'exploitation :

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Investissements commerciaux & marketing	(1 474,6)	(1 397,6)	(5,5 %)
Frais de commercialisation	(3 637,0)	(3 376,4)	(7,7 %)
Autres produits et charges	(1 982,5)	(1 897,7)	(4,5 %)
PPR – Activités poursuivies	**(7 094,1)**	**(6 671,7)**	**(6,3 %)**
dont Frais de personnel	*(2 803,0)*	*(2 695,7)*	*(4,0 %)*

En pro forma, les Investissements commerciaux & marketing ont progressé de 0,6 % par rapport à l'exercice 2007. Les Frais de commercialisation quant à eux, ont augmenté de 2,0 % et les Autres produits et charges se sont accrus de 0,1 %.

Les Frais de personnel du Groupe progressent de 4,0 % sur la période en données publiées et diminuent de 0,6 % en pro forma. En 2008, le taux de productivité, qui mesure les frais de personnel rapportés à la marge brute, s'est amélioré de 0,7 point en données publiées et de 0,3 point en pro forma.

Le Groupe a employé en moyenne 76 927 personnes au cours de l'exercice 2008 (70 503 en 2007 à périmètre réel et 75 153 en pro forma). Sur l'exercice et en pro forma, l'effectif moyen a baissé chez Conforama et Redcats ; il est resté quasi stable chez Fnac et a augmenté chez Cfao (+ 2,7 %), Puma (+ 14,0 %) et Gucci Group (+ 11,7 %).

Les dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants s'élèvent à 419 millions d'euros en 2008, en progression par rapport à l'exercice précédent de 12,8 % en données publiées et de 7,6 % en pro forma. Ceci traduit le maintien à un niveau élevé des programmes d'investissements de PPR.

EBITDA

L'EBITDA de l'exercice 2008 s'élève à 2 141 millions d'euros, en progression de 6,7 % par rapport à 2007 en données publiées :

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Redcats	165,9	233,0	(28,8 %)
Fnac	265,1	273,6	(3,1 %)
Conforama	183,2	230,0	(20,3 %)
Cfao	313,9	262,9	+ 19,4 %
Puma	406,3	272,5	+ 49,1 %
Luxe	858,9	788,3	+ 9,0 %
Holdings et autres	(52,7)	(54,8)	+ 3,8 %
PPR – Activités poursuivies	**2 140,6**	**2 005,5**	**+ 6,7 %**

Le ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires augmente de 0,1 point à 10,6 % pour 2008 en données publiées.

Sur l'exercice 2007 en données pro forma, l'EBITDA s'établit à 2 152 millions d'euros et la marge d'EBITDA s'élève à 10,8 %. En pro forma et taux de change comparables l'EBITDA du Groupe progresse de 4,8 % en 2008 et la marge d'EBITDA s'améliore de 0,3 point.

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'élève à 1 721 millions d'euros en 2008. Il progresse de 5,4 % par rapport à l'exercice précédent en données publiées :

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Redcats	114,1	186,6	(38,9 %)
Fnac	185,8	199,0	(6,6 %)
Conforama	118,2	167,5	(29,4 %)
Cfao	276,7	232,3	+ 19,1 %
Puma	349,7	236,0	+ 48,2 %
Luxe	731,0	668,8	+ 9,3 %
Holdings et autres	(54,3)	(56,5)	+ 3,9 %
PPR – Activités poursuivies	**1 721,2**	**1 633,7**	**+ 5,4 %**

Le taux de rentabilité opérationnelle courante de PPR s'établit à 8,5 % pour l'exercice 2008 ; il est quasi stable par rapport à l'exercice précédent.

En pro forma sur l'exercice 2007, le résultat opérationnel courant du Groupe atteint 1 763 millions d'euros, soit un taux de rentabilité opérationnelle de 8,8 %.

Le contexte monétaire international a été pénalisant en 2008 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 2008 est de 12,0 % par rapport à l'exercice précédent et la rentabilité opérationnelle s'améliore de 0,4 point. De même, en pro forma et à taux de change comparables, le résultat opérationnel courant de PPR s'accroît de 3,7 % et le taux de rentabilité s'apprécie de 0,1 point.

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 2008, ces autres produits et charges opérationnels non courants représentent une charge nette de 361 millions d'euros. Ils incluent en particulier les éléments suivants :

- des dépréciations d'actifs à hauteur de 237 millions d'euros portant principalement sur le goodwill de Conforama Italie (122 millions d'euros) et sur le goodwill de Redcats USA (82 millions d'euros) ;
- des charges de restructuration de 128 millions d'euros ; ces coûts concernent essentiellement Redcats (plan de relance de La Redoute en France et programmes de réduction des coûts du Pôle Scandinave et des États-Unis), Conforama (restructuration des activités en Italie, optimisation de l'organisation de la Péninsule Ibérique et adaptation des dispositifs en France), Fnac (restructurations de magasins à l'International), Gucci Group (fermeture des magasins Sergio Rossi aux États-Unis et optimisation des structures chez Gucci) et Puma (réorganisations et fermetures de magasins) ;
- des produits nets de cessions d'actifs opérationnels pour 23 millions d'euros.

Au 31 décembre 2007, les autres produits et charges opérationnels non courants constituaient un profit de 103 millions d'euros. Ils étaient principalement constitués de produits nets de cessions d'actifs opérationnels et financiers à hauteur de 222 millions d'euros (intégrant principalement la plus value de cession de Kadéos), de dépréciations d'actifs pour 97 millions d'euros ainsi que de 26 millions d'euros de coûts de restructuration.

Charges financières nettes

Pour l'exercice 2008, la charge financière nette du Groupe s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Coût de l'endettement financier	(362,8)	(279,4)	+ 29,8 %
Autres produits et charges financiers	(9,9)	(30,2)	(67,2 %)
PPR – Activités poursuivies	**(372,7)**	**(309,6)**	**+ 20,4 %**

En 2008, le coût de l'endettement financier net a augmenté de 29,8 % par rapport à 2007. Sur la période, l'encours moyen d'endettement net du Groupe s'est accru de 21,9 % par rapport à l'exercice précédent, du fait, pour l'essentiel :

- de la dette d'acquisition des titres Puma supportée sur douze mois en 2008 mais sur une partie seulement de l'année 2007 ;
- de l'encaissement du produit de cession d'YSL Beauté en juin 2008 ;
- des effets liés au cycle de génération du cash-flow libre du Groupe.

Dans un contexte général de fluctuations des taux d'intérêt, l'accroissement du coût moyen d'endettement de PPR (40 points de base environ) a été contenu en 2008 grâce à une politique active visant à renforcer la part de la dette brute à taux fixe (64,6 % au 31 décembre 2008) et du fait d'une bonne perception de la qualité de crédit du Groupe par ses bailleurs de fonds.

Au 31 décembre 2008, l'impact favorable à date de la mise à la juste valeur des instruments de couverture de change, a permis de limiter l'effet net des autres éléments constitutifs du résultat financier.

Impôt sur le résultat

Pour l'exercice 2008, la charge d'impôt du Groupe s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Charge d'impôt sur résultat courant	(352,3)	(330,4)	+ 6,6 %
Impôt sur éléments non courants	17,8	(8,1)	
Charge totale d'impôt	**(334,5)**	**(338,5)**	**(1,2 %)**
Taux effectif d'impôt	**33,9 %**	**23,7 %**	**+ 10,2 pt**
Taux d'impôt courant	**26,1 %**	**25,0 %**	**+ 1,1 pt**

Au 31 décembre 2008, la hausse sensible du taux effectif d'impôt de PPR 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 1,1 point à 26,1 % sous l'effet, essentiellement, de l'intégration en année pleine de Puma, dont le taux effectif global d'imposition est marginalement plus élevé.

Résultat net des activités poursuivies

Pour l'exercice 2008, le résultat net consolidé des activités poursuivies de PPR s'élève à 654 millions d'euros ; il atteignait 1 090 millions d'euros en 2007.

La part de ce résultat revenant au Groupe s'établit à 537 millions d'euros en 2008, pour 971 millions d'euros un an auparavant.

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 2008, le résultat net des activités arrêtées ou cédées constitue un profit de 388 millions d'euros (Note 13 des comptes consolidés annuels). Il regroupe d'une part des plus-values de cession nettes d'impôt et de frais à hauteur de 488 millions d'euros et, d'autre part, les résultats nets des activités abandonnées.

Au 31 décembre 2007, le résultat des activités abandonnées s'établit en perte de 48 millions d'euros constituée d'une perte de 136 millions d'euros au titre des activités abandonnées en 2007 et d'un profit de 88 millions d'euros pour le résultat 2007 des activités abandonnées en 2008.

Intérêts minoritaires

Le poste « Intérêts minoritaires » s'élève à 118 millions d'euros au 31 décembre 2008 ; il s'établissait à 119 millions d'euros un an auparavant.

Bien que Puma soit consolidé sur douze mois en 2008 contre 9 mois en 2007, les intérêts minoritaires y afférents sont en baisse suite aux acquisitions supplémentaires de titres Puma au cours de l'année 2008 (le taux de détention par PPR passant ainsi de 63,6 % au 31 décembre 2007 à 69,4 % au 31 décembre 2008). De même, la part des minoritaires dans le résultat net du Pôle Luxe diminue du fait des achats de titres Gucci effectués en 2008 (PPR détient 99,8 % du capital de Gucci au 31 décembre 2008 contre 99,5 % au 31 décembre 2007). L'augmentation des intérêts minoritaires dans certaines filiales de Cfao compense en partie ces deux réductions.

Résultat net part du Groupe

Pour l'exercice 2008, le résultat net part du Groupe s'établit à 924 millions d'euros, en progression de 0,2 % par rapport à 2007.

Retraité des effets après impôts des éléments non courants, le résultat net part du Groupe des activités poursuivies s'élève en 2008 à 875 millions d'euros, soit une amélioration de 0,1 % par rapport au 31 décembre 2007.

Résultat net par action

Compte tenu notamment des acquisitions d'actions propres effectuées en fin d'année 2007 et en début d'année 2008, le nombre moyen pondéré d'actions PPR utilisé pour le calcul du résultat par action s'élève à 126,0 millions pour l'exercice 2008, à comparer à 128,3 millions pour 2007, soit une diminution de 1,8 % (Note 14 des comptes consolidés annuels).

En 2008, le résultat net par action de PPR s'établit à 7,33 euros, soit une croissance de 1,9 % par rapport à l'exercice précédent. Hors éléments non courants, le résultat net par action des activités poursuivies progresse de 1,9 % au 31 décembre 2008, à 6,95 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)	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	**4 587,4**	**4 583,5**	**+ 0,1 %**
Résultat opérationnel courant	**185,8**	**199,0**	**(6,6 %)**
en % du chiffre d'affaires	***4,1 %***	***4,3 %***	***(0,2 pt)***
EBITDA	265,1	273,6	(3,1 %)
en % du chiffre d'affaires	*5,8 %*	*6,0 %*	*(0,2 pt)*
Investissements opérationnels bruts	86,8	100,7	(13,8 %)
Effectifs moyens	15 362	15 320	+ 0,3 %

En 2008, dans un environnement très dégradé, la Fnac a enregistré une performance solide. Elle a une fois encore démontré sa robustesse, la puissance de sa marque et la pertinence de son modèle économique.

Sur des marchés qui se sont progressivement et fortement dégradés tout au long de l'année, la Fnac est parvenue à stabiliser son chiffre d'affaires en 2008, à 4 587 millions d'euros (+ 0,1 % en réel et + 0,0 % à périmètre et taux de change comparables).

Sur le dernier trimestre de l'année, la Fnac réalise des ventes en repli de 1,5 % en réel et de 1,3 % en comparable, en amélioration par rapport au troisième trimestre qui s'inscrivait en retrait de 3,4 % en comparable. Pénalisée par le ralentissement de la consommation, l'enseigne a conforté ses positions commerciales en fin d'année.

Le chiffre d'affaires de la Fnac en France a baissé de 1,2 % en 2008, avec un quatrième trimestre en repli de 1,5 %. L'activité a été affectée par la chute prononcée, au second semestre, du marché des Produits Techniques ; sur ce secteur, la Fnac a toutefois consolidé ses parts de marché avec des ventes en retrait de 3,0 % sur l'exercice 2008 et de 5,6 % au cours des trois derniers mois de l'année. Une nouvelle fois, la Fnac a gagné des parts de marché dans les Produits éditoriaux, sur un marché français difficile. Les ventes de Livres ont légèrement augmenté (+ 1,6 % sur l'exercice et + 2,2 % au quatrième trimestre) et la baisse d'activité dans la Musique et la Vidéo s'atténue (- 4,7 % sur l'exercice et – 3,8 % au quatrième trimestre).

Fnac.com a réalisé une excellente année avec une progression sensible de son activité (+ 21,0 %), tant sur les Produits Techniques que sur les Produits éditoriaux.

Par ailleurs, les ventes de services continuent de se développer rapidement avec notamment le très beau succès commercial de la nouvelle garantie-échange.

Le développement international de la Fnac s'affirme comme un relais de croissance rentable. Les activités de l'enseigne hors de France sont en hausse de 3,0 % en 2008 en comparable, malgré un ralentissement au dernier trimestre à – 0,9 % ; elles représentent 29,5 % du chiffre d'affaires de la Fnac au 31 décembre 2008 (28,6 % au 31 décembre 2007). L'Italie (+ 13,3 %) et le Brésil (+ 14,7 % en comparable) réalisent des performances remarquables ; la Suisse et le Portugal affichent une croissance robuste. La crise économique a plus fortement pénalisé l'Espagne qui enregistre une activité en retrait de 3,3 % sur l'année et de 11,1 % sur les trois derniers mois de 2008.

Hors de France, les Produits Techniques sont en croissance de 4,4 % sur l'exercice et l'enseigne prend des parts de marché en Produits Éditoriaux (Musique & Vidéo en repli de 2,4 % et Livre en progression de 4,5 %).

En 2008, la Fnac a réalisé des ventes sur Internet à hauteur de 331 millions d'euros, soit 7,2 % de son chiffre d'affaires total, en progression de 18,3 % par rapport à 2007 où elles ne représentaient que 6,1 % du total. Elles constituent un bon complément des ventes en magasins et un gisement de croissance significatif.

Au quatrième trimestre 2008, la Fnac a inauguré 5 nouveaux magasins à l'International et 3 en France, au format périphérie. Sur l'année, ce sont 13 nouvelles Fnac qui ont ouvert leurs portes dont 4 en France, 1 en Belgique, 3 en Espagne, 3 au Portugal, 1 en Suisse et 1 au Brésil.

En 2008, le résultat opérationnel courant de la Fnac a atteint 186 millions d'euros, en repli de 6,6 % par rapport à 2007. Le taux de rentabilité opérationnelle a fléchi de 0,2 point pour s'établir à 4,1 %. Cette performance a été réalisée malgré l'impact des programmes de développement qui, cette année encore, ont pesé sur le résultat de l'enseigne.

La Fnac a une nouvelle fois réalisé des gains de productivité significatifs en 2008 ; l'effectif moyen n'a augmenté que de 42 personnes en dépit de l'ouverture de 13 nouveaux magasins. De plus, les efforts de maîtrise des coûts de fonctionnement (en particulier au niveau du Siège) ont été poursuivis en 2008, avec notamment la mise en œuvre de programmes d'économies efficaces dès le second semestre.

En France, la Fnac a affiché, en 2008, un repli de son résultat opérationnel courant en ligne avec la baisse de son activité. Le taux de marge brute s'est notablement accru du fait d'une politique tarifaire bien ciblée et de l'amélioration des conditions d'achats. Des gains de productivité supplémentaires et significatifs ont été réalisés et les efforts de maîtrise des frais de fonctionnement ont été intensifiés pour compenser la hausse des coûts liée aux nouveaux magasins. Les résultats opérationnels de Fnac.com et de l'activité Billetterie ont significativement augmenté sur la période.

En 2008, le résultat opérationnel courant des filiales étrangères de la Fnac a été pénalisé par la Péninsule Ibérique, plus affectée par la dégradation de l'environnement économique. En revanche, l'Italie et le Brésil ont amélioré leurs résultats. Grâce à l'optimisation, en central, des conditions d'achats, le taux de marge brute s'est amélioré dans tous les pays excepté au Brésil, qui a pâti d'effets mix-produits défavorables. Les charges d'exploitation, en particulier les frais de personnel, ont été très bien contenues mais les dépenses relatives aux magasins en développement pèsent sur la rentabilité.

En 2008, malgré un programme de remodelages et d'ouvertures de magasins sensiblement de la même ampleur qu'en 2007, les investissements opérationnels bruts de la Fnac ont diminué de 13,8 % sur l'exercice.

Redcats

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	**3 694,6**	**3 760,6**	**(1,8 %)**
Résultat opérationnel courant	**114,1**	**186,6**	**(38,9 %)**
en % du chiffre d'affaires	***3,1 %***	***5,0 %***	***(1,9 pt)***
EBITDA	165,9	233,0	(28,8 %)
en % du chiffre d'affaires	*4,5 %*	*6,2 %*	*(1,7 pt)*
Investissements opérationnels bruts	56,0	53,3	+ 5,1 %
Effectifs moyens	17 805	15 529	+ 14,7 %

En 2008, l'environnement de la vente à distance a une fois encore été particulièrement morose ; le marché de l'habillement a été touché par la baisse de la consommation et du moral des ménages et a été aussi affecté par des conditions climatiques erratiques. Dans ce contexte, Redcats a poursuivi l'optimisation de son portefeuille de marques pour se focaliser sur ses positions de leadership en vente à distance et pour renforcer sa stratégie multicanal (Internet, catalogues, magasins).

Ainsi, grâce à ses positions commerciales solides, à ses marques à la notoriété enviable, à ses savoir-faire précieux et à la montée en puissance d'Internet, Redcats a enregistré en 2008 un chiffre d'affaires hors Groupe de 3 695 millions d'euros, en retrait de 1,8 % par rapport à l'exercice précédent. À périmètre et taux de change comparables, l'activité fléchit de 5,5 %.

Compte tenu d'une baisse d'activité très marquée en novembre (le plus mauvais mois de l'année), Redcats affiche, pour le quatrième trimestre 2008, un chiffre d'affaires en repli de 4,8 % en réel et de 7,8 % en comparable.

En 2008, les ventes à distance de La Redoute ont baissé de 8,7 % en France, dans un environnement toujours plus concurrentiel et une conjoncture plus tendue, en particulier au quatrième trimestre. L'activité commerciale a été perturbée par une grève au mois d'avril, dans le principal centre de distribution. Le Textile a été spécialement affecté par des conditions de marché détériorées alors que la catégorie Maison & Loisirs ainsi que les marques et catalogues spécialisés ont mieux résisté. Sur la deuxième partie de l'année, le changement de politique tarifaire a permis de faire progresser le prix de vente moyen par article.

Le recentrage du Pôle Senior autour de la marque Daxon s'est poursuivi en 2008, avec notamment l'arrêt programmé d'une partie de l'offre-produits de la marque Edmée. La très bonne résistance de Daxon en France a permis de limiter à 7,7 % la baisse du chiffre d'affaires sur l'exercice en comparable.

Sur l'année, l'activité de La Redoute International est en retrait de 3,5 % en comparable par rapport à 2007. L'exercice a été particulièrement affecté par un décalage dans le lancement du catalogue printemps-été, par les effets de la grève sur le site logistique de Wattrelos et, en fin d'année, par la dégradation des conditions de marché dans les principaux pays d'implantation. La Russie a réalisé des performances remarquables et l'Italie a poursuivi sa montée en puissance.

Le Pôle Scandinave a bien résisté sur l'exercice (- 4,3 % en comparable) avec un premier semestre difficile et une deuxième partie d'année plus favorable ; en particulier, les ventes du quatrième trimestre ont progressé de 2,2 % en comparable. Redcats gagne des parts de marché en Scandinavie et le taux de pénétration du Web est en sensible croissance, à 59,4 % en 2008 contre 50,7 % un an auparavant.

En 2008, les marques du Pôle Enfant-Famille ont été pénalisées par le sinistre survenu dans leur entrepôt français, qui a perturbé les expéditions aux clients ainsi que les livraisons aux magasins ; par rapport à l'exercice précédent, leur chiffre d'affaires a baissé de 5,0 % en comparable. Somewhere a bien résisté et Cyrillus a réalisé une bonne performance, en particulier en France. L'activité de Vertbaudet a fléchi en 2008, malgré le développement des partenariats internes (avec La Redoute International et Ellos en Scandinavie) et externes (JV avec Quelle en Allemagne et franchise au Moyen-Orient).

Aux États-Unis, le Pôle Grandes Tailles affiche une activité en retrait de 3,1 % en comparable sur un marché très difficile et fortement concurrentiel ; le quatrième trimestre a été très satisfaisant avec une croissance des ventes de 2,4 % en comparable. La marque « KingSize » est en progression et « Roaman's » ainsi que « Woman Within » enregistrent des performances solides. Le chiffre d'affaires d'Avenue (United Retail) est en repli de 3,8 % sur 2008 (à périmètre et taux de change comparables), avec des ventes sur Internet en croissance significative, notamment sur le portail OneStopPlus.com.

Sur le marché de l'Outdoor aux États-Unis, le Pôle Sport & Loisirs enregistre une forte croissance de 11,0 % en comparable sur l'exercice (+ 15,5 % sur les trois derniers mois de l'année). Les ventes ont été particulièrement soutenues pour les catégories Baseball et Golf et la part du Web a encore progressé, à 69,1 % (contre 66,4 % en 2007).

Redcats conforte son leadership sur Internet dans la Mode et la Décoration. En 2008, les ventes en ligne ont progressé de 7,8 % en comparable ; elles représentent 41,4 % du total des ventes de Redcats (contre 36,3 % en 2007). 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 2008, le résultat opérationnel courant de Redcats a atteint 114 millions d'euros, pour 187 millions d'euros au titre de l'exercice précédent (176 millions d'euros en pro forma et à taux de change comparables). Le taux de rentabilité de Redcats a fléchi en 2008 à 3,1 %.

Le résultat opérationnel courant de la Redoute France a été pénalisé par la grève dans le centre logistique. Au premier semestre 2008, le taux de marge brute a notablement reculé mais les corrections apportées au second semestre (en termes de politique tarifaire notamment) ont permis de le rehausser à un niveau légèrement inférieur à celui de 2007. La hausse des investissements commerciaux a été contenue grâce aux programmes d'économies mis en place au second semestre. Les gains de productivité et les économies sur coûts directs et indirects enregistrées par la Redoute France en 2008 n'ont cependant pas suffi à compenser les effets de la baisse d'activité sur le résultat opérationnel de l'exercice.

Le taux de rentabilité opérationnelle du Pôle Senior s'est légèrement amélioré en 2008 grâce à une appréciation notable du taux de marge commerciale et à l'excellente maîtrise de ses coûts.

En 2008, La Redoute International a enregistré une hausse conséquente du taux de marge brute mais son résultat opérationnel courant a reculé par rapport à l'exercice précédent. Malgré les plans d'économies lancés en deuxième partie d'année, les coûts de distribution, en très légère progression en 2008, n'ont pas pu être suffisamment ajustés pour faire face à la baisse du chiffre d'affaires.

Pour le Pôle Scandinave, la bonne tenue du taux de marge brute et les économies de frais de fonctionnement réalisées sur la période n'ont pas suffi à compenser les effets du fléchissement de l'activité commerciale.

Au sein du Pôle Enfant-Famille, malgré les réductions de coûts de distribution enregistrés par toutes les marques, les résultats opérationnels courants de Cyrillus et de Somewhere ont été quasi stables en 2008 et celui de Vertbaudet a diminué du fait de la baisse des ventes et d'un taux de marge brute en léger repli.

En 2008, le résultat opérationnel courant du Pôle Grandes Tailles aux États-Unis s'est établi en retrait par rapport à l'exercice précédent. Le taux de marge brute a progressé sous l'effet d'une baisse des opérations promotionnelles permanentes. La forte hausse des tarifs postaux a alourdi les coûts de distribution et les gains de productivité ainsi que les économies significatives réalisées sur les coûts directs et indirects n'ont pas permis de compenser les effets de la baisse du chiffre d'affaires. En outre, l'intégration en année pleine d'United Retail a sensiblement pesé sur le résultat de l'exercice.

Le Pôle Sport & Loisirs livre, en 2008 aux États-Unis, un résultat en croissance solide à taux de change comparables et affiche un léger tassement de sa rentabilité opérationnelle.

Les investissements opérationnels bruts s'élèvent à 56 millions d'euros à fin décembre 2008. Compte tenu de l'intégration d'United Retail en novembre 2007, ils diminuent de 9,1 % en pro forma par rapport à l'exercice précédent. Ils concernent des projets logistiques à hauteur de 21 % et des programmes d'ouverture et de remodelages de magasins pour 45 %.

Conforama

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	**3 166,0**	**3 310,4**	**(4,4 %)**
Résultat opérationnel courant	**118,2**	**167,5**	**(29,4 %)**
en % du chiffre d'affaires	***3,7 %***	***5,1 %***	***(1,4 pt)***
EBITDA	183,2	230,0	(20,3 %)
en % du chiffre d'affaires	*5,8 %*	*6,9 %*	*(1,1 pt)*
Investissements opérationnels bruts	64,5	66,1	(2,4 %)
Effectifs moyens	12 852	13 407	(4,1 %)

En 2008, le chiffre d'affaires hors Groupe des activités poursuivies de Conforama a atteint 3 166 millions d'euros, en repli de 4,4 % en réel et de 4,6 % à taux de change comparables par rapport à l'exercice précédent.

L'activité de l'enseigne a été notablement affectée, tant en France qu'à l'étranger, par la dégradation de l'environnement de consommation née du ralentissement économique, de la faiblesse du marché immobilier et de la baisse du moral des ménages. Cette détérioration a été particulièrement sensible en fin d'année et Conforama a affiché, au quatrième trimestre, une activité en baisse de 8,1 % en réel et de 8,7 % en comparable par rapport aux trois derniers mois de 2007.

En France, Conforama a bien résisté au premier semestre mais a souffert aux troisième et quatrième trimestres, en particulier au mois de décembre. Aux difficultés conjoncturelles et à l'érosion du pouvoir d'achat se sont ajoutées les perturbations liées aux nombreux chantiers de remodelage. Ainsi, en 2008, la hausse du taux de transformation et du panier moyen n'a pas suffi à compenser la baisse du trafic et le chiffre d'affaires a diminué de 4,2 %. L'attractivité de l'enseigne demeure un atout essentiel de Conforama et le taux de pénétration du crédit à la consommation s'est accru en 2008. Par ailleurs, le succès du nouveau site Internet marchand a attiré de nouvelles clientèles et généré des ventes additionnelles, en particulier en Meuble et Décoration.

Sur l'exercice, la performance de Conforama France en Meuble a été contrastée. Les segments prioritaires (Siège et Literie notamment), dont le repositionnement est achevé, ont affiché des croissances satisfaisantes ; les ventes des autres familles, dont les programmes de modernisation et d'adaptation des gammes n'ont pas encore porté tous leurs fruits, n'ont pas progressé en 2008. En Électroménager & Électroloisir, l'enseigne a gagné des parts de marché en Brun, les a maintenues en Blanc et en a perdu en Gris. La catégorie

Décoration a bien résisté, la performance de la période se comparant à un exercice 2007 en progression très dynamique.

En 2008, le chiffre d'affaires à l'international de Conforama a baissé de 5,7 % à taux de change comparables. En Italie, le chiffre d'affaires est en retrait de 10,1 % par rapport à l'exercice 2007. La conjoncture italienne a accentué sa dégradation en 2008 mais les tendances de l'enseigne s'améliorent. Quatorze points de vente ont été convertis au nouveau concept Conforama, sur un total de dix-neuf magasins en fin d'année ; quatre magasins insuffisamment performants seront fermés au cours du premier trimestre 2009. Les conditions de marché et l'environnement de consommation de la Péninsule Ibérique se sont sévèrement dégradés en 2008, surtout en fin d'année, et Conforama y a enregistré une baisse de son chiffre d'affaires de 6,7 % sur l'exercice. Il a d'ailleurs été décidé de fermer trois magasins (deux en Espagne et un au Portugal) au cours du premier trimestre 2009. L'activité de Conforama en Suisse est restée bien orientée tout au long de l'année, avec des gains de parts de marché dans la plupart des catégories de produits.

En 2008, le résultat opérationnel courant de Conforama s'est établi à 118 millions d'euros, pour près de 168 millions d'euros au titre de l'exercice précédent. L'enseigne affiche un repli de son taux de rentabilité opérationnelle à 3,7 % cette année.

En France, sous l'effet du ralentissement de l'activité, la rentabilité opérationnelle de Conforama a fléchi en 2008. Le taux de marge brute a progressé de 0,5 point grâce à un mix-produits favorable et à l'amélioration des conditions d'achats. L'intensification des opérations commerciales a induit une légère croissance des dépenses de communication et de promotion et ce malgré la réduction, en fin d'année, du coût unitaire des catalogues. L'augmentation des coûts logistiques a été modérée sur l'exercice ; ils ont fortement augmenté au premier semestre du fait d'un niveau d'activité insuffisant et du renchérissement du transport mais des économies substantielles ont été réalisées au second semestre. Des gains significatifs de productivité ont été réalisés et l'évolution des autres charges a été particulièrement bien contenue en 2008.

En Italie, le résultat opérationnel courant de Conforama s'est établi en pertes de 16 millions d'euros en 2008. Le taux de marge brute s'est accru de 0,8 point. Les coûts de distribution ont augmenté du fait de l'extension, en 2007, du parc de magasins et les dépenses de communication ont sensiblement progressé afin de dynamiser le trafic. L'ajustement des autres charges opérationnelles n'a pas pu compenser la dégradation de l'activité commerciale. En particulier, les frais logistiques ont légèrement baissé et des gains de productivité conséquents ont été enregistrés dans tous les domaines.

En 2008, Conforama a enregistré une baisse de son résultat opérationnel courant dans la Péninsule Ibérique. Dans un contexte de marchés très difficiles, le taux de marge commerciale est resté quasi stable. Malgré des gains de productivité conséquents, les coûts de distribution ont augmenté du fait, essentiellement, des magasins ouverts cette année et en 2007. En revanche, les investissements publicitaires visant à soutenir l'activité ont été optimisés et les frais logistiques ont été correctement contenus, en particulier au second semestre.

En Suisse, Conforama a conservé un bon niveau de rentabilité opérationnelle, malgré un taux de marge brute en léger repli.

En 2008, la baisse de 2,4 % des investissements opérationnels bruts de Conforama résulte de la réduction du plan d'ouverture de points de vente et de l'allégement du programme de remodelage de magasins.

Cfao

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	**2 864,0**	**2 534,7**	**+ 13,0 %**
Résultat opérationnel courant	**276,7**	**232,3**	**+ 19,1 %**
en % du chiffre d'affaires	***9,7 %***	***9,2 %***	***+ 0,5 pt***
EBITDA	313,9	262,9	+ 19,4 %
en % du chiffre d'affaires	*11,0 %*	*10,4 %*	*+ 0,6 pt*
Investissements opérationnels bruts	80,2	71,3	+ 12,5 %
Effectifs moyens	10 239	9 973	+ 2,7 %

En 2008, Cfao a affiché, une fois encore, des performances remarquables avec un chiffre d'affaires hors Groupe de 2 864 millions d'euros, en progression de 13,0 % en réel et de 13,6 % à périmètre et taux de change comparables.

Après neuf premiers mois très dynamiques en 2008, le rythme de croissance de Cfao a ralenti au quatrième trimestre, avec des ventes en hausse de 8,4 % en réel et de 8,6 % à périmètre et taux de change comparables.

Sur l'exercice, l'activité de Cfao a continué de bénéficier d'un environnement économique plutôt favorable en Afrique, du renforcement de ses positions concurrentielles et du succès de ses développements récents, dans l'Automobile aussi bien que dans la Pharmacie. Dans les collectivités territoriales d'outre-mer, le contexte s'est avéré plus difficile, en particulier sur les trois derniers mois de l'année.

La croissance a également été stimulée en 2008 par la montée en puissance de nouveaux pays (Mauritanie, Zimbabwe et Vietnam par exemple), de marques supplémentaires (segments premium en automobile et nouveaux laboratoires en pharmacie) et d'activités complémentaires (location longue durée en automobile et promotion ou activité de dépositaire en pharmacie). En revanche, hormis au

quatrième trimestre, les fluctuations des devises ont eu un effet défavorable sur le chiffre d'affaires.

Sur l'exercice 2008, l'activité Automobile a progressé de 18,5 % en comparable. L'Afrique subsaharienne Anglophone a maintenu un rythme de croissance très élevé tout au long de l'année et l'Afrique méditerranéenne a affiché des ventes en hausse très soutenue, quoique moins marquée au quatrième trimestre. En Afrique subsaharienne francophone, même si la tendance a quelque peu fléchi en fin d'année, la performance a été très solide en 2008. Malgré une baisse d'activité marquée au cours des trois derniers mois de l'année, les collectivités territoriales d'outre-mer ont enregistré, sur l'exercice, une augmentation de leur chiffre d'affaires.

En 2008, l'activité Pharmacie a affiché une progression de 8,4 % de son chiffre d'affaires. La croissance a été soutenue en Afrique subsaharienne et la hausse des ventes en Afrique méditerranéenne a été alimentée par l'essor des activités récentes ; la tendance a été plus modérée dans les collectivités territoriales d'outre-mer, avec en particulier un ralentissement sensible en fin d'année.

La croissance des activités de Production et distribution de biens de consommation courante a atteint 2,6 % en 2008, compte tenu de l'essor soutenu du secteur Boissons, de la hausse régulière des unités industrielles et de l'arrêt progressif des activités de Trading au Nigéria. La division Technologies a vu son chiffre d'affaires augmenter de 5,3 % par rapport à 2007.

En 2008, des conditions de marché favorables en Afrique sur la majeure partie de l'année ont permis à Cfao de réaliser une performance exceptionnelle : le résultat opérationnel courant a atteint 277 millions d'euros, soit une croissance de 19,1 % par rapport à 2007, et une amélioration de 0,5 point du taux de rentabilité, à 9,7 %.

Les activités Automobile et Technologies ont vu leur rentabilité opérationnelle s'améliorer en 2008 et le résultat opérationnel des divisions Pharmacie et Industries & Trading est resté quasi stable sur l'exercice.

En Afrique, toutes les zones géographiques enregistrent des résultats opérationnels courants en hausse alors que les collectivités territoriales d'outre-mer voient leur contribution baisser quelque peu.

En 2008, Cfao est parvenu à stabiliser son taux de marge brute par rapport à l'exercice précédent, malgré des fluctuations de parités monétaires particulièrement défavorables en fin d'année.

Une nouvelle fois, les frais de personnel ont augmenté moins vite que la marge brute sur la période, induisant une amélioration de la productivité. La progression des charges opérationnelles a été très bien contenue même si les dotations aux amortissements et provisions se sont accrues de 21,6 % sous l'effet des plans de développement engagés depuis 2006.

Au 31 décembre 2008, la hausse de 12,5 % des investissements opérationnels bruts traduit la poursuite des programmes d'extension et de modernisation des infrastructures d'exploitation dans l'ensemble des activités.

Puma

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	**2 509,8**	**1 704,7**	**+ 47,2 %**
Résultat opérationnel courant	**349,7**	**236,0**	**+ 48,2 %**
en % du chiffre d'affaires	***13,9 %***	***13,8 %***	***+ 0,1 pt***
EBITDA	406,3	272,5	+ 49,1 %
en % du chiffre d'affaires	*16,2 %*	*16,0 %*	*+ 0,2 pt*
Investissements opérationnels bruts	119,2	88,6	+ 34,5 %
Effectifs moyens	9 503	6 254	+ 52,0 %

Malgré un environnement de consommation plus difficile et la détérioration du pouvoir d'achat de ses clients, Puma a réalisé une bonne performance en 2008 avec des ventes en hausse pour la quatorzième année consécutive.

Ainsi, la contribution de Puma au chiffre d'affaires consolidé de PPR s'établit à 2 510 millions d'euros, en progression de 8,5 % à périmètre et taux de change comparables par rapport à l'exercice 2007 qui n'intégrait, en données publiées, que les ventes des trois derniers trimestres de Puma.

Au quatrième trimestre 2008, Puma a réalisé une performance remarquable avec une croissance de son activité de 7,4 % à taux de change comparables. La dynamique a été bien équilibrée par régions et toutes les catégories de produits y ont contribué, avec une mention spéciale pour les accessoires.

Puma a poursuivi sa stratégie d'expansion de son réseau de magasins en propre dont les ventes ont fortement progressé, de 17,9 % en comparable ; en 2008, elles représentent 18,6 % du chiffre d'affaires total de Puma, contre 17,1 % un an auparavant. La marque a ouvert en net 19 nouveaux magasins en propre en 2008 et son réseau de « concept stores » compte désormais 135 unités.

Par produit, la Chaussure (56,8 % des ventes totales en 2008) a affiché une croissance de 6,3 % à périmètre et taux de change comparables, le Textile (35,6 % du chiffre d'affaires) a progressé de 9,6 % et les Accessoires (7,6 % de l'activité) de 21,7 %.

En comparable, la zone EMEA* (51,5 % du chiffre d'affaires consolidé de Puma en 2008) a vu ses ventes augmenter de 6,8 % ; la performance a été excellente en Accessoires, le Textile a réalisé un très bon premier semestre mais a ralenti au second, et la croissance en Chaussures a été plus faible malgré un rebond en fin d'année.

Le Continent Américain (25,8 % du total) a affiché une hausse de 8,1 % de son activité avec des Accessoires très dynamiques, un Textile en croissance plus mesurée et des Chaussures en progression solide. Les performances de Puma ont été particulièrement remarquables en Amérique Latine. Aux États-Unis, le contexte économique continue de peser sur l'activité de la marque, qui s'améliore significativement sur la période.

Le chiffre d'affaires en Asie-Pacifique (22,7 % des ventes) s'est accru de 13,0 %, avec une performance bien équilibrée par catégorie de produits.

En 2008, la contribution de Puma au résultat opérationnel courant du groupe PPR s'élève à 350 millions d'euros. En pro forma, ce résultat est en retrait par rapport à l'exercice 2007 de 5,7 % à taux de change réels et de 3,0 % à taux de change comparables. Le taux de rentabilité s'établit à 13,9 % en 2008 ; par rapport à 2007 en pro forma, il baisse de 1,8 point à taux de change réels et de 1,7 point à taux de change comparables.

Le taux de marge brute a fléchi de 0,5 point en 2008 en raison, principalement, de la détérioration de l'environnement qui a induit une intensification des offres promotionnelles, surtout en fin d'année. Cette baisse a été légèrement plus marquée en Accessoires qu'en Chaussure et surtout en Textile. En 2008, les évolutions du Continent Américain ont pesé sur le taux de marge brute de Puma.

En 2008, les coûts de distribution de Puma ont augmenté plus vite que le chiffre d'affaires, en particulier ceux des magasins exploités en propre. En cette année d'événements sportifs majeurs, Puma a intensifié ses investissements visant à développer l'attractivité de la marque et à alimenter son dynamisme commercial ; en conséquence, les dépenses de marketing et de communication se sont notablement accrues. Les autres charges d'exploitation ont augmenté de façon plus mesurée, à l'exception des dotations aux amortissements qui ont beaucoup progressé du fait, essentiellement, de l'extension du réseau de points de vente.

Ce programme d'expansion, ainsi que la construction du nouveau centre opérationnel de Puma en Allemagne, ont occasionné une croissance des investissements opérationnels bruts de 15,1 % par rapport à 2007 pro forma.

Pôle Luxe

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	**3 379,4**	**3 204,3**	**+ 5,5 %**
Résultat opérationnel courant	**731,0**	**668,8**	**+ 9,3 %**
en % du chiffre d'affaires	***21,6 %***	***20,9 %***	***+ 0,7 pt***
EBITDA	858,9	788,3	+ 9,0 %
en % du chiffre d'affaires	*25,4 %*	*24,6 %*	*+ 0,8 pt*
Investissements opérationnels bruts	184,8	191,9	(3,7 %)
Effectifs moyens	10 968	9 822	+ 11,7 %

En 2008, le chiffre d'affaires hors Groupe des activités poursuivies du Pôle Luxe a atteint 3 379 millions d'euros, soit une augmentation de 5,5 % en données publiées. À taux de change comparables, la progression est de 8,1 %. Ce maintien d'une croissance solide résulte de la contribution de chacune des marques du portefeuille de Gucci Group et souligne la pertinence du modèle multimarques de PPR.

Sur l'année 2008, Gucci Group a été confronté, dans ses marchés historiques, à un environnement de moins en moins favorable et à des tendances de consommation de produits de Luxe de moins en moins porteuses. Sur les marchés émergents, toutes nos marques ont continué de bénéficier du dynamisme du marché du Luxe.

Après un mois d'octobre où son activité a fléchi, Gucci Group a affiché de solides croissances en novembre et décembre et a fini le quatrième trimestre avec un chiffre d'affaires en hausse de 4,5 % en réel et de 0,2 % en comparable.

En 2008, l'évolution des taux de change a eu un effet défavorable sur le niveau d'activité, à hauteur de 74 millions d'euros sur l'exercice. La faiblesse de la Livre Sterling a pesé tout au long de l'année et le raffermissement du Dollar américain en fin d'année n'a pas compensé sa baisse des neuf premiers mois alors que le Yen japonais, quasi stable sur les trois premiers trimestres, a enregistré une hausse sensible sur les trois derniers mois de l'année.

La croissance est bien équilibrée entre d'une part les ventes au détail réalisées dans les magasins en propre, qui ont progressé tout au long de l'année 2008, et d'autre part les ventes indirectes aux distributeurs tiers, en retrait au quatrième trimestre.

Les activités « Mode et Maroquinerie » du pôle Luxe ont progressé de 9,7 % en comparable en 2008. Cette bonne 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.

* *Europe Moyen-Orient Afrique.*

En 2008, les ventes de Gucci Group ont progressé de 27,5 % dans les pays émergents qui représentent désormais 27,1 % de l'activité du Pôle Luxe contre 23,0 % un an auparavant. L'Asie-Pacifique (hors Japon) a continué d'afficher un rythme de croissance très élevé (+ 25,4 %), tiré notamment par une hausse de 36,9 % en Grande Chine.

Sur ses marchés historiques, plus matures, Gucci Group a réalisé un chiffre d'affaires en progression de 0,9 %. En Europe, l'activité s'établit en hausse de 0,9 % hors Royalties. En Amérique du Nord, qui représente 18,9 % du chiffre d'affaires total, la croissance a atteint 5,1 %. Enfin, le Japon (15,9 % du chiffre d'affaires total) a affiché des ventes en repli de 3,4 % sur la période.

En 2008, le Pôle Luxe affiche un très bon résultat opérationnel courant de 731 millions d'euros, soit un taux de progression de 9,3 % en réel. À taux de change comparables, la croissance s'établit à + 25,8 %. Le taux de rentabilité opérationnelle a été porté à 21,6 %, soit une amélioration de 0,7 point en réel et de 3,0 points à taux de change comparables.

Pour la première fois, toutes les marques de Gucci Group affichent un résultat opérationnel courant positif en 2008.

Toutes les marques ont réussi à maintenir un bon niveau de marge brute, malgré les tensions induites par la volatilité et 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.

De plus, toutes les entités de Gucci Group ont mis en œuvre des mesures efficaces, en particulier au second semestre, afin de limiter sur l'année la hausse des charges opérationnelles. Celles-ci n'ont augmenté que de 4,3 % à taux de change comparables en 2008 alors que la marge brute a progressé de 10,3 %.

Le développement du réseau de magasins en propre a été intensifié en 2008 avec l'ouverture de 66 unités supplémentaires, portant ainsi le total à 560 magasins à la fin de l'année. En revanche, le programme de rénovations et d'extensions a été restreint par rapport à l'exercice précédent de sorte que les investissements opérationnels bruts du pôle ont diminué de 3,7 % en 2008.

Gucci

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	**2 206,4**	**2 175,4**	**+ 1,4 %**
Résultat opérationnel courant	**624,8**	**646,9**	**(3,4 %)**
en % du chiffre d'affaires	***28,3 %***	***29,7 %***	***(1,4 pt)***
EBITDA	704,6	722,2	(2,4 %)
en % du chiffre d'affaires	*31,9 %*	*33,2 %*	*(1,3 pt)*
Investissements opérationnels bruts	136,9	142,9	(4,2 %)
Effectifs moyens	6 670	6 046	+ 10,3 %

Marque phare du Pôle Luxe de PPR, Gucci a poursuivi en 2008 son développement soutenu et équilibré, avec un chiffre d'affaires de 2 206 millions d'euros, en progression de 4,2 % en données comparables.

En 2008, les ventes au détail réalisées par Gucci dans ses magasins en propre ont bien progressé grâce à la bonne performance commerciale de toutes les catégories de produits. Les ventes indirectes aux distributeurs tiers, encore très pénalisées par l'activité Timepieces [(1)], ont bien résisté malgré un premier trimestre perturbé et la faible croissance des ventes aux Grands Magasins. Hors Timepieces, le chiffre d'affaires de la marque Gucci a augmenté de 5,8 % sur l'exercice 2008.

Au quatrième trimestre 2008, Gucci a affiché un très léger repli de 0,8 % de son chiffre d'affaires. L'activité Mode & Maroquinerie a progressé de 4,1 % sur la période, reflétant ainsi la dégradation du marché de l'Horlogerie & Bijouterie, particulièrement affecté par la détérioration de l'environnement économique en fin d'année.

En Mode & Maroquinerie (en hausse de 7,1 % sur l'année 2008), toutes les catégories de produits ont confirmé la grande force de la marque ainsi que la qualité et la justesse des collections, qui ont été très bien accueillies partout dans le monde à la fois par la clientèle, la presse spécialisée et les célébrités. La Maroquinerie a affiché de bonnes performances, alimentées par le succès de la collection Hysteria et de la série Babouska lancée pour la collection Automne/Hiver 2008. 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 2009, arrivées en magasins au cours du quatrième trimestre, connaissent un démarrage très encourageant, notamment grâce à la réussite prometteuse de la collection Sukey.

Gucci poursuit son développement sur les marchés émergents, en essor rapide. En 2008, les ventes dans ces régions ont progressé de 27,6 % et ont représenté 31,0 % du chiffre d'affaires total de la marque (25,3 % en 2007). L'Asie-Pacifique (hors Japon) continue sur sa lancée

(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.

avec une croissance de 26,6 % sur la période ; la Grande Chine (Chine continentale, Hong Kong et Macao) représente 14,3 % des ventes totales et a enregistré une hausse de 41,5 %. L'Europe de l'Est et le Moyen-Orient ont confirmé leur essor avec des progressions de 31,2 % et 52,2 % respectivement.

Sur ses marchés historiques, Gucci a réalisé des performances solides ; ces régions représentent 66,4 % du chiffre d'affaires de la marque en 2008, contre 72,0 % un an plus tôt. L'Europe de l'Ouest, qui pèse 31,4 % des ventes totales, a été pénalisée par la dégradation de son environnement de consommation et a affiché une activité en léger repli. L'Amérique du Nord (20,1 % des ventes) a progressé malgré le recul de l'activité à Hawaï, handicapée par le déclin du tourisme japonais. Le Japon reste un marché compliqué et en baisse sur l'exercice ; son poids relatif dans le chiffre d'affaires total de la marque s'amenuise : il s'établit à 14,9 % des ventes de Gucci en 2008 contre 17,3 % en 2007.

Au quatrième trimestre 2008, les ventes de Gucci sur les marchés émergents ont progressé de 18,5 % avec, notamment, une croissance de la Grande Chine de 27,5 %. Dans les pays matures, le ralentissement a été plus marqué qu'au troisième trimestre, en particulier au Royaume Uni ; l'Amérique du Nord a souffert d'une baisse de trafic en magasin et le Japon n'a pas confirmé l'embellie enregistrée au cours des trois mois précédents.

Le résultat opérationnel courant de Gucci a atteint 625 millions d'euros en 2008, en repli de 3,4 % en réel, et en hausse de 8,1 % à taux de change comparables, par rapport à l'exercice précédent. Le taux de rentabilité s'est établi à 28,3 %, en retrait de 1,4 point en réel et en progression notable de 1,0 point à taux de change comparables par rapport à 2007.

Hors Timepieces, le résultat opérationnel est resté quasi stable en réel sur l'exercice 2008 (+ 0,2 %) et la marge opérationnelle est en repli de 0,8 point. À taux de change comparables ce résultat s'améliore de 12,3 % et le taux de rentabilité s'accroît de 1,7 point.

En 2008, Gucci a réussi à maintenir un bon niveau de marge brute, malgré les tensions induites par les variations des parités monétaires, grâce d'une part à des gains en amont sur les achats, la fabrication et la chaîne d'approvisionnements et, d'autre part, à une stratégie de montée en gamme de la marque qui a induit une politique de prix de vente efficiente. À taux de change comparables, le taux de marge brute a augmenté, traduisant le succès des collections et la saine évolution des taux de démarque par rapport à l'exercice précédent.

Gucci a accentué ses efforts de maîtrise des coûts en 2008 et a réalisé des économies substantielles en de nombreux domaines. Ainsi, les charges opérationnelles ont augmenté de 4,1 % à taux de change comparables pour une marge brute en hausse de 5,7 %. Cependant, du fait de l'expansion du réseau de points de vente, les charges directes en magasins se sont sensiblement accrues. De même, 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 légèrement plus vite que le chiffre d'affaires ; elles incluent notamment les frais d'inauguration du nouveau flagship de New York.

En 2008, les investissements opérationnels bruts de Gucci sont en baisse de 4,2 % du fait de la réduction des opérations de remodelage et extension de magasins, que n'a pas compensée l'amplification du programme d'ouverture de points de vente (25 sur l'exercice). Au 31 décembre 2008, Gucci exploitait 258 magasins en direct, dont 33 en Grande Chine.

Bottega Veneta

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	**402,1**	**366,1**	**+ 9,8 %**
Résultat opérationnel courant	**100,7**	**92,2**	**+ 9,2 %**
en % du chiffre d'affaires	***25,0 %***	***25,2 %***	***(0,2 pt)***
EBITDA	111,9	102,0	+ 9,7 %
en % du chiffre d'affaires	*27,8 %*	*27,9 %*	*(0,1 pt)*
Investissements opérationnels bruts	7,3	16,8	(56,5 %)
Effectifs moyens	1 274	1 095	+ 16,3 %

En 2008, Bottega Veneta a poursuivi son ascension : le chiffre d'affaires a atteint 402 millions d'euros, soit une hausse de 11,1 % à taux de change comparables. Cette performance fait suite à une croissance de 48,7 % en 2007 par rapport à l'exercice précédent.

Au quatrième trimestre, les ventes de Bottega Veneta ont baissé de 8,8 % par rapport aux trois derniers mois de 2007. Le trafic en magasins a fortement baissé en octobre puis la tendance s'est régulièrement améliorée et le mois de décembre a été satisfaisant. Ce ralentissement a plus particulièrement concerné la collection Automne/Hiver 2008 alors que les lignes Croisière 2009, mieux équilibrées dans leur positionnement, ont très bien démarré depuis leur lancement en novembre.

La dynamique commerciale favorable de Bottega Veneta 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 par une forte dynamique d'innovation et d'enrichissement des lignes permanentes ainsi que par l'introduction de modèles saisonniers très appréciés de la clientèle.

Le succès des collections s'est traduit dans toutes les catégories de produits. La Maroquinerie a affiché une croissance de 9,5 % en 2008,

grâce à la bonne réception des nouveaux modèles (par exemple le Pocket et le Shoulder bag) et au succès ininterrompu des lignes emblématiques (Veneta, Campana et Knot notamment). Toutes les autres catégories ont affiché de fortes progressions sur l'exercice avec, en particulier, une forte hausse des ventes de Prêt-à-porter et de Chaussures.

En 2008, Bottega Veneta a continué d'afficher une bonne croissance sur l'ensemble de ses marchés. Ainsi, l'Europe a enregistré une hausse de son chiffre d'affaires de 8,2 % en comparable, le Japon de 5,7 %, l'Amérique du Nord de 6,7 % et l'Asie-Pacifique (hors Japon) de 30,6 %. Au quatrième trimestre, seule l'Asie-Pacifique (hors Japon) a poursuivi sa dynamique de croissance.

En 2008, le résultat opérationnel courant de Bottega Veneta a atteint 101 millions d'euros, soit une progression de 9,2 % et un taux de rentabilité de 25,0 % en réel. À taux de change comparables, la croissance du résultat s'établit à + 22,1 % et la marge opérationnelle gagne 2,2 points 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. En 2008, ce taux n'a que légèrement fléchi malgré un contexte monétaire défavorable ; à taux de change constants, il s'est sensiblement apprécié, notamment grâce au succès des collections permanentes de la marque.

Une fois encore, l'augmentation des charges opérationnelles de Bottega Veneta a été bien contenue en 2008 ; elles n'ont progressé que de 10,0 % à taux de change constant pour une marge brute en hausse de 13,8 %. Plus de la moitié de la croissance de ces dépenses est due à la hausse des coûts du réseau de magasins, en expansion sensible sur l'exercice. Les charges de communication et publicité ont augmenté sur l'exercice 2008 mais sont restées quasi stables au second semestre.

Le réseau de magasins exploités en propre par Bottega Veneta comptait 121 unités au 31 décembre 2008, dont 11 en Grande Chine. Sur les 10 ouvertures de points de vente effectuées en 2008, 6 l'ont été au second semestre.

Yves Saint Laurent

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	**262,8**	**221,3**	**+ 18,8 %**
Résultat opérationnel courant	**0,3**	**(31,9)**	**ns**
en % du chiffre d'affaires	***0,1 %***	***- 14,4 %***	***+ 14,5 pt***
EBITDA	11,9	(19,4)	ns
en % du chiffre d'affaires	*4,5 %*	*- 8,8 %*	*+ 13,3 pt*
Investissements opérationnels bruts	10,2	4,6	+ 121,7 %
Effectifs moyens	1 031	954	+ 8,1 %

En 2008, Yves Saint Laurent a confirmé la puissance de sa marque. Son chiffre d'affaires a bien progressé pour atteindre 263 millions d'euros, soit une hausse de 22,0 % à taux de change comparables. Hors royalties, qui incluent désormais la redevance liée à la licence Parfums & Cosmétiques conclue avec YSL Beauté, la croissance de l'activité s'est établie à 9,2 % sur l'exercice, à taux de change comparables.

Sur les trois derniers mois de l'année, les ventes ont augmenté de 10,3 % compte tenu d'un certain fléchissement en Europe et en Asie-Pacifique (hors Japon).

Yves Saint Laurent a enregistré une forte croissance des ventes indirectes aux distributeurs tiers en 2008, signe du succès des collections et de la confiance dont bénéficie la marque auprès des acheteurs professionnels. Les ventes au détail dans les magasins en propre ont également progressé sur l'exercice, malgré le ralentissement enregistré au quatrième trimestre.

Toutes les catégories de produits ont contribué à la bonne performance de l'exercice. La Maroquinerie a poursuivi une bonne dynamique grâce au succès permanent des *best sellers* classiques (Muse, Downtown et Tribute) et à la forte progression des nouvelles lignes (Besace, Muse Two et, au quatrième trimestre, le Easy bag). Les ventes de Prêt-à-porter se sont bien tenues au total sur l'année, malgré le ralentissement du quatrième trimestre, et les Chaussures ont réalisé une excellente progression, en particulier pour les lignes féminines.

L'activité d'Yves Saint Laurent a été dynamique en Europe, en croissance de 9,5 % en 2008, en Amérique du Nord, qui progresse de 8,2 % et en Asie-Pacifique (hors Japon), en hausse de 10,6 %. Les ventes au Japon ont augmenté de 8,8 % par rapport à l'exercice 2007.

Suscitant l'engouement des célébrités pour la marque ainsi qu'un intérêt toujours croissant de la part de la presse spécialisée, Yves Saint Laurent confirme son statut de marque emblématique et de prescripteur de tendances.

En 2008, la maison Yves Saint Laurent affiche pour la première fois un résultat opérationnel courant positif.

Hors redevance liée à la licence parfums & cosmétiques conclue avec YSL Beauté, le résultat opérationnel courant s'est amélioré de 10,0 % à taux de change comparables par rapport à l'exercice 2007.

En valeur et hors Royalties, la marge brute a augmenté de 11,0 % en 2008 à taux de change comparables alors que la hausse des

charges opérationnelles a été limitée à 3,2 %. Notamment, les coûts du réseau de magasins ont été bien contenus sur l'exercice grâce à l'optimisation continue du parc de points de vente. En revanche, afin d'alimenter le dynamisme et la notoriété de la marque, les dépenses de communication ont sensiblement progressé en 2008.

Autres marques

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	**508,1**	**441,5**	**+ 15,1 %**
Résultat opérationnel courant	**38,6**	**35,7**	**+ 8,1 %**
en % du chiffre d'affaires	***7,6 %***	***8,1 %***	***(0,5 pt)***
EBITDA	56,4	50,9	+ 10,8 %
en % du chiffre d'affaires	*11,1 %*	*11,5 %*	*(0,4 pt)*
Investissements opérationnels bruts	26,6	27,6	(3,6 %)
Effectifs moyens	1 814	1 594	+ 13,8 %

Avec un chiffre d'affaires hors Groupe des activités poursuivies de 508 millions d'euros, soit une progression de 16,6 % à taux de change comparables, les autres marques du pôle Luxe ont maintenu, en 2008, un rythme de croissance élevé. Au quatrième trimestre, leur activité a progressé de 9,6 %.

En 2008, la croissance s'est poursuivie à un rythme très soutenu chez **Balenciaga**, avec des ventes en forte hausse sur ses principaux marchés, alimentées par le succès de ses collections. Toutes les catégories de produits progressent, avec une mention spéciale pour le Prêt-à-porter et la Maroquinerie. Les ventes au détail réalisées dans les magasins en propre ont très fortement augmenté, notamment du fait des ouvertures de points de vente sur l'exercice.

Boucheron a réalisé une performance solide en 2008, sur un marché de l'Horlogerie & Bijouterie particulièrement affecté par la détérioration de l'environnement économique en fin d'année. Ainsi, après un très bon premier semestre, le chiffre d'affaires a baissé au troisième trimestre et, dans une moindre mesure, au quatrième trimestre.

Sergio Rossi a affiché, en 2008, une hausse très appréciable de ses ventes, notamment alimentée par d'excellentes ventes indirectes aux distributeurs tiers en Europe, aux États-Unis et en Asie-Pacifique (hors Japon). La croissance des ventes de Chaussures a été très soutenue et les lignes de Sacs à main ont confirmé leurs très bonnes performances.

Une nouvelle fois, **Alexander McQueen** a signé, tout au long de l'exercice 2008, une très bonne performance dans toutes les catégories de produits et toutes les zones géographiques, excepté au Japon.

Stella McCartney a poursuivi en 2008 sa très bonne dynamique de progression dans toutes les zones géographiques ; la marque a affiché des ventes en forte hausse dans toutes les catégories de produits.

En 2008, les autres marques du Pôle Luxe ont dégagé un résultat opérationnel courant de 39 millions d'euros, en croissance de 8,1 % par rapport à l'exercice précédent (soit une hausse de 27,0 % à taux de change comparables).

Toutes les marques ont réalisé des performances satisfaisantes avec une mention spéciale pour Sergio Rossi qui affiche un résultat positif pour la première fois ainsi que pour Balenciaga et Stella McCartney dont le taux de marge opérationnelle augmente fortement.

Frais centraux de Gucci Group

Pour l'exercice 2008, les frais centraux de Gucci Group s'établissent à 33 millions d'euros, en économie de 41 millions d'euros par rapport à 2007.

Cette baisse s'explique par une nouvelle baisse de la charge de réévaluation des SARs (Share Appreciation Rights – voir Note 8.3.1 des comptes consolidés annuels) et par la réduction très sensible des bonus ainsi que des charges à payer au titre du Plan de rémunération incitative à long terme. Les autres frais diminuent de 5,4 %.

COMMENTAIRES SUR LA STRUCTURE FINANCIÈRE

En 2008, PPR a renforcé sa structure financière et affiche une réduction des capitaux engagés, des capitaux propres stables et une baisse sensible de son endettement financier net :

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Goodwill et immobilisations incorporelles nettes	16 351,4	16 788,8	(437,4)
Autres actifs nets non courants	408,6	292,6	+ 116,0
Actifs nets courants	63,6	155,3	(91,7)
Provisions	(612,7)	(508,3)	(104,4)
Capitaux engagés	**16 210,9**	**16 728,4**	**(517,5)**
Actifs nets destinés à être cédés	(9,4)	54,4	(63,8)
Capitaux propres	**10 691,1**	**10 661,5**	**+ 29,6**
Endettement financier net	**5 510,4**	**6 121,3**	**(610,9)**

Capitaux engagés

Au 31 décembre 2008, les capitaux engagés ont baissé de 518 millions d'euros (3,1 %) par rapport à la clôture de l'exercice précédent.

Goodwill et immobilisations incorporelles nettes

Au 31 décembre 2008, le poste goodwill & immobilisations incorporelles nettes représente 60,5 % du total du bilan (59,5 % au 31 décembre 2007).

Il est principalement constitué :

- de goodwill à hauteur de 6 179 millions d'euros, dont 2 084 millions pour le Pôle Luxe et 1 165 millions pour Puma ;
- de marques à hauteur de 9 776 millions d'euros, dont 6 190 millions pour le Pôle Luxe et 3 500 millions pour Puma.

La diminution de ce poste par rapport au 31 décembre 2007 résulte pour l'essentiel de la cession d'YSL Beauté ainsi que de la dépréciation des goodwills de Conforama Italie et Redcats USA.

Autres actifs nets non courants

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Immobilisations corporelles nettes	2 253,4	2 174,3	+ 79,1
Impôts différés nets	(2 219,8)	(2 177,3)	(42,5)
Participations dans les entreprises mises en équivalence	74,5	19,7	+ 54,8
Actifs financiers nets non courants	283,7	245,5	+ 38,2
Actifs non courants divers	16,8	30,4	(13,6)
Autres actifs nets non courants	**408,6**	**292,6**	**+ 116,0**

Au 31 décembre 2008, les Participations dans les entreprises associées incluent notamment les titres Sowind Group (marque Girard-Perregaux) acquis en juin 2008.

Par rapport au 31 décembre 2007, malgré la cession d'YSL Beauté, le poste Immobilisations corporelles augmente de 3,6 %. Au 31 décembre 2008, les immobilisations corporelles sont constituées par des terrains et des constructions à hauteur de 876 millions d'euros dont 180 millions en contrats de location-financement (888 millions d'euros et 197 millions respectivement un an auparavant).

Ces infrastructures d'exploitation se répartissent comme suit :

		Propriété	Crédit-bail	Location simple	2008	2007
Points de vente	Fnac			184	184	172
	Redcats			617	617	616
	Conforama	100	13	103	216	215
	Cfao 95			58	153	150
	Puma	4	20	547	571	481
	Luxe	13	4	543	560	494
Unités logistiques	Fnac		1	11	12	12
	Redcats	5		12	17	19
	Conforama	15	1	61	77	77
	Cfao 1			9	10	10
	Puma	4	1	26	31	30
	Luxe	5		42	47	44
Unités de production & divers	Fnac			1	1	1
	Redcats	7		10	17	15
	Conforama	3		21	24	24
	Cfao 52			46	98	127
	Puma	1		2	3	3
	Luxe	6	2	7	15	15

Actifs nets courants

Au 31 décembre 2008, les actifs nets courants s'élevaient à 80 millions d'euros, à comparer à 155 millions d'euros au 31 décembre 2007. Ils se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Stocks	3 465,5	3 234,1	+ 231,4
Créances clients	1 303,0	1 503,8	(200,8)
Dettes fournisseurs	(2 966,0)	(2 942,6)	(23,4)
Créances et dettes d'impôts exigibles	(223,7)	(214,4)	(9,3)
Autres actifs et passifs financiers courants	67,2	20,9	+ 46,3
Autres actifs et passifs courants	(1 566,1)	(1 446,5)	(119,6)
Besoin en fonds de roulement	**79,9**	**155,3**	**(75,4)**
Dérivés de couverture de taux d'intérêt	(16,3)	0,0	(16,3)
Total	**63,6**	**155,3**	**(91,7)**

Au 31 décembre 2008, le besoin en fonds de roulement de PPR a diminué de 75 millions d'euros par rapport à la clôture de l'exercice précédent. Ceci résulte d'une réduction de 337 millions d'euros due principalement à la cession d'YSL Beauté, d'une augmentation de 44 millions d'euros liée aux variations de taux de change et d'un accroissement des besoins en fonds de roulement ayant généré un flux négatif de trésorerie de 232 millions d'euros.

Hors effets de la cession d'YSL Beauté (négatif de 86 millions d'euros), la variation des stocks a engendré une consommation de trésorerie de 300 millions d'euros en 2008. Les stocks ont augmenté chez Gucci

Group, chez Cfao et chez Puma ; ils sont restés quasi stables chez Redcats et ont baissé chez Fnac et Conforama.

En 2008, la baisse des créances clients s'explique, à hauteur de 145 millions d'euros, par les effets de la cession d'YSL Beauté. Celle-ci induit également une réduction des dettes fournisseurs pour 70 millions d'euros.

Provisions

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Provisions pour retraites et avantages similaires	258,4	267,2	(8,8)
Autres provisions pour risques et charges	354,3	241,1	+ 113,2
Provisions	**612,7**	**508,3**	**+ 104,4**

Depuis le 31 décembre 2007, les Provisions pour retraites et autres avantages similaires ont baissé principalement sous l'effet de la cession d'YSL Beauté. Au 31 décembre 2008, la quote-part de ces provisions qui ne donnera pas lieu à des décaissements dans les douze prochains mois (enregistrée dans les passifs non courants) s'élève à 241 millions d'euros (250 millions d'euros un an auparavant).

En 2008, les Autres provisions pour risques et charges ont augmenté de 47,0 % par rapport à la clôture de l'exercice 2007, essentiellement du fait de l'accroissement des provisions pour restructurations. Les provisions pour risques de garanties de passif ou pour litiges et contentieux (notamment avec les administrations fiscales) sont restées quasi stables en 2008. Au 31 décembre 2008, la part non courante de ces provisions s'élève à 164 millions d'euros (146 millions d'euros à la clôture de l'exercice précédent).

Actifs nets destinés à être cédés

Ce poste résulte de l'application de la norme IFRS 5 aux activités cédées ou en cours de cession dans l'exercice.

Au 31 décembre 2008, ce poste intègre les actifs et les passifs des sociétés en cours de cession à la clôture, ainsi que les provisions y afférent.

Capitaux propres

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Capitaux propres – Part revenant au Groupe	9 434,2	9 218,2	+ 216,0
Capitaux propres – Part revenant aux minoritaires	1 256,9	1 443,3	(186,4)
Capitaux propres	**10 691,1**	**10 661,5**	**+ 29,6**

Au 31 décembre 2008, les capitaux propres consolidés de PPR sont stables par rapport à la clôture de l'exercice précédent.

En 2008, la part des capitaux propres revenant au Groupe a augmenté sous l'effet, principalement :

- du résultat net part du Groupe de l'exercice (+ 924 millions d'euros) ;
- des dividendes distribués par PPR (- 434 millions d'euros) ;
- de l'effet des mouvements sur le capital social de PPR et des annulations d'actions d'autocontrôle (- 114 millions d'euros) ;
- des écarts de conversion (- 82 millions d'euros) et des variations des réserves de couverture des flux de trésorerie (- 65 millions d'euros).

En 2008, pour un solde net de - 142 millions d'euros, PPR a procédé à diverses augmentations de capital à hauteur de 26 248 titres et a également acquis 1 552 810 actions propres qui ont été annulées. À l'issue de ces opérations, le capital social de PPR au 31 décembre 2008 est constitué de 126 555 377 actions d'une valeur nominale de 4 euros.

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2008, PPR a procédé à la cession nette de 586 500 titres auto-détenus dans le cadre du contrat de liquidité, à l'acquisition de 80 000 actions propres en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre du plan d'actions gratuites 2008 à échéance juin 2010 et à l'acquisition de 18 690 titres attribués aux salariés bénéficiaires du plan d'actions gratuites 2006 à échéance mai 2008 ; ces opérations ont eu un impact net total sur les capitaux propres du Groupe de 29 millions d'euros.

Au 31 décembre 2008, PPR ne détenait aucune action dans le cadre du contrat de liquidité (586 500 actions propres au 31 décembre 2007). Hors cadre du contrat de liquidité, PPR conserve 80 000 actions en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre du plan d'actions gratuites 2008 à échéance 2010 (aucune action au 31 décembre 2007).

Au 31 décembre 2008, la part des capitaux propres revenant aux minoritaires concernait principalement Puma pour 1 101 millions

d'euros, des filiales de Cfao pour 140 millions d'euros et des filiales de Gucci Group NV pour 16 millions d'euros. Par rapport à 2007, la diminution des intérêts minoritaires afférents à Puma et Gucci Group NV résulte des acquisitions supplémentaires de titres effectuées au cours de l'année 2008.

Endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe s'élevait à 5 510 millions d'euros au 31 décembre 2008 ; il a baissé de 611 millions d'euros par rapport à la clôture de l'exercice précédent, soit une réduction de 10,0 %. En particulier, les dettes financières brutes ont diminué de 1 172 millions d'euros (- 14,9 %) sur l'exercice.

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Emprunts obligataires	2 544,9	2 117,1	+ 427,8
Emprunts bancaires	2 679,4	4 242,2	(1 562,8)
Billets de trésorerie	784,9	662,7	+ 122,2
Dettes financières diverses	674,2	833,1	(158,9)
Dettes financières brutes*	**6 683,4**	**7 855,1**	**(1 171,7)**
Instruments dérivés de couverture de juste valeur (taux d'intérêt)	(56,4)	(20,6)	(35,8)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 116,6)	(1 713,2)	+ 596,6
Endettement financier net	**5 510,4**	**6 121,3**	**(610,9)**

* *Hors financement des concours à la clientèle.*

Au 31 décembre 2008, les dettes financières incluent 108 millions d'euros au titre des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires.

En 2008, 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, y compris opérations de couvertures, à 64,6 % au 31 décembre 2008 (à comparer à 48,0 % au 31 décembre 2007).

Au 31 décembre 2008, la dette brute du Groupe était majoritairement constituée par des financements en euros ; la part libellée en yen japonais s'élevait à 6,8 % de la dette brute totale (4,7 % au 31 décembre 2007) et la part libellée en dollars américains à 1,4 % (3,7 % au 31 décembre 2007).

PPR minimise son exposition au risque de concentration du crédit en diversifiant ses sources de financement. Ainsi, les financements désintermédiés représentaient 49,8 % des dettes brutes au 31 décembre 2008, pour 35,4 % un an auparavant. Les lignes de crédit de PPR sont souscrites auprès d'un pool diversifié de banques françaises et étrangères de premier rang. Au 31 décembre 2008, 76 % des engagements confirmés en faveur de PPR étaient assurés par 10 banques ; les trois premiers partenaires du Groupe assuraient moins de 35 % du total et aucun de ces établissements ne dépassait individuellement 15 % de l'ensemble des lignes de crédits confirmées mises à la disposition du Groupe.

PPR s'engage uniquement dans des opérations de crédit ou de placement avec des établissements financiers qui bénéficient de notes de crédit très élevées et en répartissant les transactions parmi les institutions.

Solvabilité

PPR affiche une structure financière très solide :

- le « gearing » (ratio d'endettement financier net rapporté aux capitaux propres) s'améliore, à 51,5 % au 31 décembre 2008 contre 57,4 % au 31 décembre 2007 ;
- le ratio de solvabilité (endettement financier net rapporté à l'EBITDA) s'améliore également, à 2,57 sur l'exercice 2008 contre 2,73 en pro forma pour 2007.

GEARING

SOLVABILITÉ

* Non retraité de l'application d'IFRS 5.
** Pro forma.

Les crédits bancaires contractés par PPR comportent un seul covenant financier : le ratio de solvabilité (endettement financier net rapporté à l'EBITDA, calculé une fois par an en pro forma et à la clôture de l'exercice) doit être inférieur ou égal à 3,75.

L'agence de notation Standard & Poors a confirmé, le 16 décembre 2008, la notation de PPR à « BBB - » avec perspective stable.

Liquidité

Au 31 décembre 2008, PPR dispose d'une trésorerie disponible de 1 117 millions d'euros (1 713 millions d'euros au 31 décembre 2007) auxquels s'ajoute un solde de 4 990 millions d'euros de lignes de crédit à moyen terme confirmées et non utilisées à cette date (4 743 millions d'euros au 31 décembre 2007).

ÉCHÉANCIER DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET (EFN)

* Dette brute sous déduction de la Trésorerie et équivalents de trésorerie et du financement des concours à la clientèle.
** Dette brute.

Le Groupe n'est donc pas exposé à un risque de liquidité.

Les parts des dettes à moins d'un an et des dettes à cinq ans et au-delà représentaient respectivement 42,3 % et 30,9 % de l'endettement brut global au 31 décembre 2008 (42,3 % et 32,2 % respectivement au 31 décembre 2007).

Le poste Trésorerie et équivalents de trésorerie inclut exclusivement des instruments de trésorerie et OPCVM monétaires sans risque de variation de valeur. Par ailleurs, au 31 décembre 2008, le Groupe disposait de 6 695 millions d'euros de lignes de crédit confirmées (6 725 millions d'euros au 31 décembre 2007).

Les contrats d'emprunts ou de lignes de crédit comportent des clauses juridiques usuelles de *pari passu*, de défaut croisé (*cross default*) et de *negative pledge*.

Il n'existe aucune clause de remboursement anticipé dans les contrats de financement qui serait déclenchée suite à une détérioration de la notation financière du Groupe *(rating trigger)*.

Variation de l'endettement financier net

La variation de l'endettement financier net au cours des exercices 2008 et 2007 peut se rationaliser comme suit :

(en millions d'euros)	2008	2007
Endettement financier net au 1er janvier	**6 121,3**	**3 461,2**
Cash-flow libre opérationnel	(1 004,4)	(1 345,5)
Intérêts nets versés et dividendes reçus	343,2	271,7
Acquisitions de titres Puma	261,1	3 164,0
Acquisitions de titres PPR	131,7	147,9
Autres acquisitions et cessions de titres	(1 015,4)	(29,1)
Dividendes versés	492,7	457,3
Effet des variations de change sur l'endettement financier net	170,4	(21,1)
Autres mouvements	9,8	14,9
Endettement financier net au 31 décembre	**5 510,4**	**6 121,3**

Cash-flow libre opérationnel

Après une année record en 2007 pour PPR, le cash-flow libre opérationnel s'est établi à 1 004 millions d'euros en 2008 :

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	**2 078,3**	**1 953,7**	**+ 6,4 %**
Variation du Besoin en Fonds de Roulement (horsimpôts)	(224,3)	222,2	(200,9 %)
Impôts sur le résultat payés	(322,6)	(303,7)	+ 6,2 %
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**1 531,4**	**1 872,2**	**(18,2 %)**
Investissements opérationnels nets	(527,0)	(526,7)	+ 0,1 %
Cash-flow libre opérationnel	**1 004,4**	**1 345,5**	**(25,4 %)**

Par rapport à 2007 en pro forma, le cash-flow libre opérationnel s'est dégradé de 409 millions d'euros au premier semestre 2008 et s'est amélioré de 56 millions d'euros (+ 5,0 %) au second semestre.

En 2008, la capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts s'est accrue de 6,4 % par rapport à celle de l'exercice précédent. En pro forma, elle diminue de 1,1 % avec une évolution sensiblement équivalente aux premier et second semestres.

Par rapport à 2007 en pro forma, les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles ont baissé de 393 millions d'euros au premier semestre 2008 et ont augmenté de 17 millions d'euros (+ 1,2 %) au second semestre.

En 2008, les investissements opérationnels nets tenaient compte de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 66 millions d'euros (contre 46 millions d'euros en 2007).

Les investissements opérationnels bruts s'élèvent donc à 593 millions d'euros au 31 décembre 2008. Ils progressent de 3,4 % par rapport à 2007 en données publiées. En pro forma, les investissements opérationnels bruts baissent de 0,6 % en 2008, avec une progression de 13,8 % au premier semestre et une réduction de 9,1 % au second semestre. Ils se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	2008	2007	Variation
Redcats	56,0	53,3	+ 5,1 %
Fnac	86,8	100,7	(13,8 %)
Conforama	64,5	66,1	(2,4 %)
Cfao	80,2	71,3	+ 12,5 %
Puma	119,2	88,6	+ 34,5 %
Luxe	184,8	191,9	(3,7 %)
Holdings et autres	1,2	1,2	+ 0,0 %
PPR – Activités poursuivies	**592,7**	**573,1**	**+ 3,4 %**

En 2008, ces investissements résultent notamment de programmes d'ouvertures de points de vente pour environ 24 % (28 % en 2007) et de chantiers de transformation et/ou rénovation de magasins pour environ 18 % (29 % en 2007).

En 2008, 27,3 % des investissements opérationnels bruts ont été réalisés en France, contre 32,9 % au cours de l'exercice précédent.

Cash-flow libre disponible

Les décaissements au titre des frais financiers nets intégraient, en 2008, des intérêts et dividendes reçus pour 47 millions d'euros (59 millions d'euros en 2007).

En conséquence, le cash-flow disponible s'établit à 661 millions d'euros en 2008. Par rapport à 2007, il s'est dégradé de 495 millions d'euros au premier semestre 2008 et s'est amélioré de 82 millions d'euros (+ 9,1 %) au second semestre.

Opérations financières

En 2008, PPR et Puma ont acquis des actions Puma pour 80 et 181 millions d'euros respectivement.

Les acquisitions de titres PPR de 2008 regroupent les décaissements consécutifs aux achats d'actions propres en vue de leur annulation, les mouvements de titres dans le cadre du contrat de liquidité, et les flux liés aux acquisitions afférentes aux plans d'attribution d'actions gratuites.

En 2008, les Autres acquisitions et cessions de titres incluent, pour l'essentiel, l'encaissement résultant de la cession d'YSL Beauté.

En 2007, les acquisitions et cessions financières concernaient principalement la prise de contrôle de Puma, les cessions de Kadéos et du second bloc de France Printemps ainsi que l'acquisition de United Retail.

Dividendes versés – Effet des variations de change

En 2008, les dividendes versés comprenaient 59 millions d'euros de dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées (72 millions d'euros en 2007), dont 23 millions d'euros concernent Puma et ses filiales (41 millions d'euros en 2007).

Les variations des taux de change (en particulier la hausse du Yen japonais au mois de décembre) ont contribué à l'accroissement de l'endettement financier net à hauteur de 170 millions d'euros en 2008 alors qu'elles avaient eu un effet à la baisse de 21 millions d'euros en 2007.

DIVIDENDE

Le résultat net de PPR société mère s'établit à 77 millions d'euros pour l'exercice 2008. Le résultat net de l'exercice 2007 s'élevait à 743 millions d'euros, compte tenu notamment des plus-values de cession réalisées sur les titres Kadéos et le second lot de France Printemps.

Le Conseil d'administration soumettra à l'approbation de l'Assemblée Générale du 7 mai 2009 la distribution d'un dividende de 3,30 euros par action, en diminution de 4,3 % par rapport à celui de l'exercice précédent.

La somme qui pourrait être distribuée en 2009 atteindrait donc 418 millions d'euros, soit une réduction de 3,7 % par rapport à l'exercice précédent.

Cette proposition traduit la volonté de PPR de conserver des taux de distribution bien équilibrés eu égard d'une part à l'amélioration du résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants, et d'autre part au niveau du cash-flow disponible de l'exercice 2008. En effet, ces taux de distribution [1] s'établissent à :

- 47,7 % du résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants de l'exercice 2008 (à comparer à 48,9 % et 55,2 % pour 2007 et 2006 respectivement) ;
- 63,2 % du cash-flow disponible de l'exercice 2008 (à comparer à 39,5 % et 43,5 % pour 2007 et 2006 respectivement).

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Plans de relance chez Conforama et Fnac

Conforama a présenté le 18 février 2009 un plan d'économies de 50 millions d'euros en année pleine, visant à restaurer sa compétitivité. Ce programme inclut une réduction de la masse salariale de 25 millions d'euros au travers de gains de productivité en magasins et de l'adaptation de leur organisation à la centralisation des fonctions back-office. Il prévoit aussi d'abaisser de 10 millions d'euros les coûts logistiques, de 9 millions d'euros les frais de Siège, de 3 millions d'euros les coûts immobiliers et la démarque pour 3 millions d'euros également.

La Fnac a annoncé le 18 février 2009 un plan de relance fondé sur un nouvel élan commercial et incluant des mesures d'économies de 35 millions d'euros en année pleine. Ces mesures d'économies toucheront tous les secteurs (productivité, frais généraux, communication, loyers…).

Acquisitions effectuées par Puma

Le 1er janvier 2009, Puma a pris une participation majoritaire dans la société néerlandaise Dobotex International BV, partenaire historique qui détient la licence pour les chaussettes et les sous-vêtements Puma hors États-Unis.

Par ailleurs, Puma a annoncé, le 12 janvier 2009, l'acquisition de 100 % de la société suédoise, Brandon AB, spécialiste du merchandising et de la promotion, à compter du 1er janvier. Cette opération est soumise à l'approbation des autorités de la concurrence. Par cette acquisition, Puma renforce ses activités en se dotant d'une expertise complémentaire dans le domaine du merchandising et de la promotion, qui lui permettra de mettre en place des synergies opérationnelles dans toutes les catégories de produits.

Nomination du Président-Directeur général de Redcats

PPR a annoncé, le 11 février 2009, la nomination de Jean-Michel Noir en tant que Président-Directeur général de Redcats et membre du Comité exécutif de PPR. Jean-Michel Noir était jusqu'alors Directeur général opérationnel du groupe Vivarte et rejoindra Redcats au début du mois d'avril 2009.

PERSPECTIVES

Face aux défis d'un contexte de consommation dégradée, les forces qui ont fait la qualité des résultats 2008 de PPR agiront également cette année.

En 2009, PPR continuera de mettre tout en œuvre pour s'adapter à un environnement économique qui reste incertain. Le Groupe est déterminé à intensifier ses plans d'action afin d'accentuer ses avantages compétitifs et se renforcer sur tous ses métiers.

(1) Calculés, pour les exercices 2007 et 2006, à partir des agrégats comptables publiés.

Politique d'investissement

En 2008, 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 2008 le mouvement de focalisation sur les activités prioritaires qui avait été initié en 2006.

INVESTISSEMENTS FINANCIERS

2008

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers ont représenté un encaissement net de 983 millions d'euros pour l'exercice 2008, les cessions d'actifs financiers (titres et autres actifs financiers) et les intérêts et dividendes reçus ayant très largement excédé les acquisitions d'actifs financiers.

Cession d'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, une alliance stratégique a été élaborée avec L'Oréal, numéro un mondial du secteur.

Au premier semestre 2008, PPR a ainsi conclu un accord avec L'Oréal portant sur YSL Beauté au terme duquel :

- l'exploitation des marques Yves Saint Laurent et Boucheron dans le domaine des parfums et cosmétiques a été confiée à L'Oréal sous forme de licence mondiale exclusive de très longue durée, aux conditions de marché ;
- les licences dans le domaine des parfums et cosmétiques des marques Stella McCartney, Oscar de la Renta et Ermenegildo Zegna ont été transférées à L'Oréal ; et
- les titres d'YSL Beauté y compris sa filiale Roger & Gallet ont été 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.

Avec cet 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.

À l'issue de la consultation des instances représentatives du personnel et après autorisation des autorités de la concurrence, le transfert effectif d'YSL Beauté à L'Oréal a été effectué le 26 juin 2008 et a donné lieu à l'encaissement du montant de la transaction.

Cession d'activités non prioritaires

En février 2008, Conforama a conclu un protocole d'accord portant sur la cession de sa filiale polonaise à Leroy Merlin pour une valeur d'entreprise de 45 millions d'euros. Cette vente a été finalisée en juin 2008, après autorisation des autorités de la concurrence.

Poursuivant la simplification de son portefeuille d'activités, Redcats a cédé, en juillet 2008, le portefeuille de créances clients de sa filiale Redcats UK ainsi qu'une partie des stocks afférents aux opérations d'Empire Stores au Royaume-Uni afin de recentrer ses activités en Grande-Bretagne sur ses marques de vente à distance telles que La Redoute, Vertbaudet et Daxon.

De même, Redcats USA a finalisé, en juillet 2008, la cession, à un fonds d'investissement américain, de ses activités de prêt-à-porter féminin des marques du pôle « Missy » (Chadwick's et Metrostyle) pour se concentrer, aux États-Unis, principalement sur ses activités « grandes tailles » et « sports & loisirs ».

Prise de participation dans Girard-Perregaux

En juin 2008, PPR a annoncé la signature d'un accord de coopération stratégique à long terme avec Sowind Group, société propriétaire des marques suisses de haute horlogerie Girard-Perregaux et JeanRichard.

PPR est devenu actionnaire de Sowind Group à hauteur de 23 % du capital. Un pacte d'actionnaires a été mis en place et des modalités permettront à PPR d'accroître, à terme, sa participation dans la société dont Luigi Macaluso conserve le contrôle.

Cet accord stratégique concrétise la vision commune des deux partenaires sur les perspectives de croissance à long terme du secteur de la haute horlogerie ; il permettra à PPR et Girard-Perregaux d'échanger leurs savoir-faire et de partager leurs expertises en matière de recherche et développement, de design, de gestion de marque, de réseau de distribution et d'approvisionnement.

Cette alliance à long terme donne à Girard-Perregaux, l'une des dernières manufactures horlogères suisses indépendantes, ainsi qu'à la marque JeanRichard, les moyens d'exploiter pleinement leur potentiel de croissance et d'innovation en s'adossant à un acteur majeur du Luxe.

PPR, par cet accord, confirme l'ambition de Gucci Group de se développer dans la haute horlogerie, l'un des marchés du Luxe les plus porteurs. Les marques de Luxe de Gucci Group bénéficieront ainsi d'une exceptionnelle expertise horlogère et conforteront leurs approvisionnements en composants horlogers.

2007

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers ont représenté un décaissement net de 3 035 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 a représenté une nouvelle opportunité de développement pour PPR et s'est inscrite au cœur de sa stratégie d'expansion, fondée sur des marques fortes et des modèles de distribution différenciants.

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 en magasins de prêt-à-porter féminin grandes tailles sous la marque *Avenue* et au travers d'un réseau national de 492 boutiques. Le 1er 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, inscrite 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), a permis 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.

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 et inscrite dans la stratégie de focalisation du Groupe sur ses activités prioritaires, 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 (Groupe Deutsche Bank) 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 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, 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.

En 2008, compte tenu du contexte économique et de la dégradation de l'environnement, le Groupe a procédé à des arbitrages visant à se focaliser sur les marchés clés, notamment dans les pays émergents, ainsi que sur les projets assurant le meilleur et le plus rapide retour sur capitaux engagés. Le Groupe a donc été amené à reporter ou réduire les investissements sur les projets non prioritaires.

Ainsi, les investissements opérationnels bruts du Groupe représentent, en 2008, un débours de trésorerie de 593 millions d'euros en progression de 3,4 % par rapport à l'exercice précédent et en diminution de 0,6 % en pro forma (en consolidant Puma et United Retail sur 12 mois en 2007).

Cette quasi-stabilité (faisant suite à une croissance des investissements en 2007 de 23 % par rapport à 2006 hors incidence de l'entrée de Puma) reflète donc la capacité du Groupe à être réactif et à s'adapter à la dégradation de l'environnement.

Les investissements intègrent notamment des programmes d'ouvertures de points de vente pour environ 24 % (28 % en 2007) et des chantiers de transformation, d'extension et/ou de rénovation de magasins pour environ 18 % (29 % en 2007).

La part des investissements réalisés hors de France atteint 73 % du total en 2008 (67 % en 2007 et 61 % en 2006) et souligne ainsi la priorité donnée par le Groupe à ses développements à l'international.

En 2008, les investissements opérationnels nets intègrent des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 66 millions d'euros (46 millions d'euros en 2007).

Fnac

Malgré un programme de remodelages et d'ouvertures de magasins sensiblement de la même ampleur qu'en 2007, les investissements opérationnels bruts de la Fnac de 87 millions d'euros ont diminué de 14 % sur l'exercice. En 2008, la Fnac a ouvert 13 nouveaux magasins dont 9 à l'international et 4 en France au format périphérie (14 nouveaux magasins dont 7 à l'international en 2007).

Les investissements liés aux points de vente représentent 78 % du total des investissements de l'enseigne.

Redcats

Les investissements opérationnels bruts de Redcats s'élèvent à 56 millions d'euros à fin décembre 2008. Compte tenu de l'intégration de United Retail en novembre 2007, ils diminuent de 9 % en pro forma par rapport à l'exercice précédent. Les investissements concernent des projets logistiques à hauteur de 21 % ainsi que des investissements liés aux points de vente à hauteur de 45 % notamment concentrés sur l'ouverture de boutiques et l'optimisation du réseau pour les marques Cyrillus, Vertbaudet, Somewhere et Avenue. Par ailleurs, fort d'un large réseau Internet de plus de 60 sites marchands, Redcats continue d'innover et de développer ses différents sites.

Conforama

Les investissements opérationnels bruts de Conforama s'élèvent à 65 millions d'euros. La baisse de 2 % par rapport à 2007 résulte de la réduction du plan d'ouverture de points de vente et l'allégement du programme de remodelage de magasins. Au total, 26 chantiers de remodelage ont été menés en 2008 (36 chantiers en 2007).

Cfao

En hausse de 13 %, 80 millions d'euros ont été consacrés en 2008 à la poursuite des programmes d'extension et de modernisation des infrastructures d'exploitation dans l'ensemble des activités de l'enseigne.

Puma

Les investissements opérationnels bruts de Puma s'élèvent, en 2008, à 119 millions d'euros en hausse de 15 % par rapport à l'exercice précédent en année pleine (103 millions d'euros en 2007). Ils traduisent le programme d'extension du réseau de points de vente de la marque par l'ouverture de nouveaux points de vente dont 19 « Concept Stores » à travers le monde (25 en 2007) et la construction du nouveau centre opérationnel de Puma en Allemagne.

Luxe

Le développement du réseau de magasins en propre a été intensifié en 2008 avec l'ouverture de 66 unités supplémentaires, portant ainsi le total à 560 magasins à la fin de l'année. En revanche, le programme de rénovations et d'extensions a été restreint par rapport à l'exercice précédent de sorte que les investissements opérationnels bruts sont en baisse de 4 % (185 millions d'euros en 2008 à comparer à 192 millions d'euros en 2007).

Gucci a continué de renforcer son réseau de magasins gérés en propre avec l'ouverture nette de 25 points de vente sur l'exercice dont une grande partie dans les pays émergents dont 7 en Grande Chine.

Bottega Veneta a ouvert en net 10 nouveaux magasins en 2008 renforçant ainsi sa présence en Asie (Chine) mais aussi aux États-Unis.

L'ensemble des autres marques ont également intensifié leur réseau de magasins gérés en propre en augmentation nette de 31 points de vente portant ainsi à 117, le nombre total de magasins des marques Balenciaga, Boucheron, Sergio Rossi, Alexander McQueen et Stella McCartney.

Concernant les investissements opérationnels, le Groupe a poursuivi, depuis le 31 décembre 2008, son programme de développement et de rénovation de ses points de vente. Aucun de ces investissements n'étant significatif, le Conseil d'administration de PPR n'a pas eu à donner son approbation.

Les investissements financiers ayant eu lieu depuis la date de clôture des comptes sont décrits dans la Note 36 des comptes consolidés annuels.

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.

Les risques financiers identifiés par le Groupe sont les suivants :

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 (A.F.E.I).

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.

PPR a émis une obligation de 400 millions d'euros indexée sur l'évolution du cours du titre PPR en deux tranches égales de 200 millions d'euros à échéance novembre 2012 et mai 2013. Le prix de remboursement de ces obligations est indexé sur l'évolution du cours du titre PPR dans la limite d'un prix plancher et d'un prix plafond.

Les informations complémentaires relatives au risque actions sont présentées dans la Note 30.3 des comptes consolidés annuels.

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.

La Note 30.2 des comptes consolidés annuels présente la nature des instruments de couverture ainsi que l'exposition au risque de change.

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) et d'assurer le retournement des dérivés internes sur le marché. 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.

La Note 30.1 des comptes consolidés annuels présente la nature des instruments de couverture ainsi que l'exposition au risque 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.

Afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers à leur échéance contractuelle, le Groupe a poursuivi sa politique de financement visant à optimiser l'échéancier de sa dette et en limitant la concentration des remboursements.

Dans le cadre de cette gestion active, il diversifie également les sources de financement permettant ainsi de limiter la dépendance vis-à-vis de certains bailleurs de fonds.

Le Groupe dispose notamment d'un montant de lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2008 qui s'élève à 4 989,6 millions d'euros contre 4 743,0 millions d'euros au 31 décembre 2007.

PPR a sollicité l'extension de la maturité du crédit syndiqué *revolving* de 1 500 millions d'euros mis en place en 2007 afin d'assurer le financement à moyen terme de l'offre d'achat amicale lancée sur Puma AG. À l'issue de cette demande, 1 115,6 millions d'euros ont été prorogés au 26 juin 2013.

La tranche à court terme du crédit d'acquisition de Puma AG mis en place en 2007, d'un montant initial de 1 790 millions d'euros à un an renouvelable une fois à l'option de PPR sous forme de « term loan » a fait l'objet d'un renouvellement pour 500 millions d'euros à échéance du 26 juin 2009.

PPR dispose d'un programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) au Luxembourg pour l'émission de ses emprunts obligataires d'un montant de 5 milliards d'euros et dont le montant utilisé au 31 décembre 2008 s'élève à 2 550 millions d'euros. Dans le cadre de ce programme EMTN, PPR a émis en mai 2008 une obligation de 400 millions d'euros indexée sur l'évolution du cours du titre PPR en deux tranches égales de 200 millions d'euros à échéance novembre 2012 et mai 2013. Le programme EMTN a été renouvelé le 10 décembre 2008 pour une durée d'un an.

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 (Note 29.5.3 des comptes consolidés annuels). Le calcul de ce covenant financier s'effectue sur une base pro forma.

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 2008 et il n'existe pas de risque de défaut prévisible à cet égard.

Les informations relatives au risque de liquidité sont présentées dans la Note 29 des comptes consolidés annuels pour la répartition par échéance et par devise des dettes du Groupe et dans la Note 30.6 des comptes consolidés annuels détaillant le risque de liquidité conformément à la norme IFRS 7.39.

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 2008. 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.

Diverses garanties ont été données par le Groupe à l'occasion de cessions intervenues au cours des cinq dernières années (voir la Note 34.2 annexée aux Comptes consolidés au 31 décembre 2008).

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.

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 2008, de :

- dommages, incendie, explosion, dégâts des eaux et pertes d'exploitation consécutives : 800 millions d'euros ;
- responsabilité civile générale : 145 millions d'euros ;
- dommages et pertes de marchandises en cours de transport : 15 millions d'euros ;
- dommages de fraude et malveillance sur les biens et les valeurs : 20 millions d'euros.

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 2008 à la charge des filiales : 4,1 millions d'euros ;
- sinistralité autofinancée par le Groupe *via* la société de réassurance interne Printemps Réassurance en 2008 : 5,3 millions d'euros.

  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 millions d'euros par sinistre plafonnés à 7 millions d'euros 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 2008) : 28 millions d'euros.

Pour l'exercice 2009, le coût prévu de financement des risques s'établit actuellement aux environs de 24 millions d'euros, 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 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…), gérés au niveau de chaque enseigne et/ou pays.

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

Concurrence

Les Branches du Groupe exercent leurs activités sur des marchés de plus en plus concurrentiels, caractérisés par l'augmentation du nombre d'acteurs, la multiplicité des produits proposés, la diversification des canaux de distribution avec notamment une place grandissante des sites d'e-commerce.

Dans ce contexte, des marques/enseignes à forte notoriété, des produits de grande qualité et une recherche créative de premier plan, une couverture internationale des activités, ainsi qu'une place de choix en termes de qualité de nos magasins et de fréquentation de nos sites marchands permettent au Groupe de compter parmi les leaders du marché. Notamment dans l'activité Lifestyle, la rapidité avec laquelle les nouvelles technologies et les nouveaux modèles sont mis sur le marché constitue un avantage concurrentiel décisif.

Dans les activités de Luxe et de mode, où la compétition est très active, le renom de nos marques, l'originalité de nos créations et de toutes nos gammes, la distinctivité de nos signatures, la qualité de nos matériaux et de nos procédés de fabrication, les partenariats avec les designers/créateurs de mode, la capacité d'influencer les comportements et d'anticiper sans cesse les attentes des clients sont les principales forces du Groupe.

Dans les activités de grande distribution, les enseignes fournissent des produits et des services compétitifs en termes de prix et de qualité et savent adapter ces derniers aux exigences grandissantes de la clientèle.

Piratage/contrefaçon/réseaux de distribution parallèles

PPR possède, notamment à travers ses Branches Gucci et Puma, d'un large portefeuille de marques, de modèles, de créations et de savoir-faire qui constitue un actif stratégique du Groupe.

La protection des actifs constituant la propriété intellectuelle du Groupe fait l'objet d'une vigilance spécifique notamment confiée aux Directions juridiques de la Holding et des Branches, qui ont la responsabilité des procédés de protection des droits dans tous les pays et sur tous les marchés concernés ; dans ce cadre, une action soutenue et diversifiée est menée en matière de lutte contre la contrefaçon et le piratage, dans l'intérêt des marques et des consommateurs.

Le Groupe lutte notamment contre la vente de produits contrefaits ou copiés par des réseaux illicites, en particulier par le développement de la traçabilité des produits et l'interdiction de vente directe à ces réseaux.

Qualité et sécurité des produits/risques sur la santé

La qualité et la bonne conformité des produits vendus sont l'une des principales priorités du Groupe/Branches, dans l'intérêt des marques et des consommateurs.

Afin d'éviter au mieux ce type de risque, les Branches du Groupe ont mis en place une démarche et les outils et procédures appropriés de contrôle qualité à tous les niveaux de la production et de la distribution jusqu'au consommateur final : les fournisseurs répondent à des cahiers des charges diversifiés en terme de qualité des produits et des services, de fiabilité des procédés de fabrication et adhérent à la politique RSE (Reporting Social et Environnemental) du Groupe ; les produits et services font l'objet de contrôle qualité à toutes les étapes de production ; selon des procédures appropriées, les experts ès qualité visitent ou apprécient les sites de production et vérifient le respect des instructions recommandées par le Groupe. Enfin, les produits finis font l'objet de tests qualité avant leur mise en vente.

En cas de risque avéré au cours de la vie d'un produit, les Branches respectent un process d'information immédiate et loyale au marché et de rappel rapide des produits défectueux.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place un programme d'assurance de responsabilité civile au titre des produits défectueux (voir paragraphe « Les principaux programmes mis en place concernant l'assurance » ci-dessus).

Image et réputation/respect des règles d'éthique et d'intégrité

Le Groupe veille à son image et sa réputation en termes de valeur et de source pérenne et créatrice de revenus et de croissance.

Il est donc attentif à ce que ne se produise pas d'incident causé par un produit ou un service défectueux ou par un comportement contraire à la déontologie de la part d'une personne morale ou physique placée sous le contrôle du Groupe.

Dans ce cadre, chacune des Branches s'est dotée d'une cellule de gestion de crise en relation avec le siège de PPR afin de gérer et limiter toutes conséquences sur le Groupe, ses marques ou ses clients, en cas de survenance de circonstances imprévues.

De même, le Groupe a communiqué et veille avec attention à la bonne application de sa Charte éthique et le son Code de conduite des affaires par l'ensemble des collaborateurs des Branches.

Enfin, nos fournisseurs adhèrent à et promeuvent la Charte RSE du Groupe sous peine de voir leurs contrats résiliés.

Départ ou perte de collaborateurs clés

Le Groupe sait qu'une des clés de sa réussite réside dans le talent de ses collaborateurs. La capacité à les identifier, les attirer, les retenir et développer leurs compétences constitue un enjeu pour le Groupe.

Nous développons donc un environnement professionnel motivant et impliquant, encourageons l'attachement au Groupe et à ses valeurs par des programmes de formation, par un intéressement aux résultats, développons l'employabilité de nos collaborateurs, la mobilité en interne et les perspectives d'évolution et de développement professionnels et personnels.

Systèmes d'information

Le Groupe a de plus en plus besoin de recourir à des applications informatiques communes pour l'obtention de données chiffrées sur lesquelles s'appuient ses décisions opérationnelles. La sécurité, la fiabilité et la pérennité des systèmes d'information sont prises en compte dès la conception des projets, même si le Groupe poursuit la mise en place pour l'ensemble de ses applications de plans de continuité/reprise d'activité.

Exigences légales et réglementaires

Les activités du Groupe se développent en observant des réglementations variées, notamment commerciales, douanières et fiscales en vigueur dans chacun des pays dans lesquels le Groupe opère. Les évolutions de ces réglementations, si elles n'étaient pas observées attentivement, pourraient affecter les activités du Groupe.

Compte tenu de la dimension sociale de ses activités, le Groupe est également très attentif à respecter, et le cas échéant susciter leur évolution, les lois et réglementations en matière de santé, d'hygiène, de sécurité, ainsi que d'utilisation, de manipulation, d'élimination ou de recyclage des déchets.

Prévention des risques

La politique de prévention des risques du Groupe est décrite dans la partie « Procédures de contrôle interne mises en place par la Société » du rapport du Président du Conseil d'administration figurant en page 320 du présent document de référence.

Comptes consolidés

au 31 décembre 2008

Les informations comparatives 2007 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 2008 ET 2007

(en millions d'euros)	Notes	2008	2007
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Produits des activités ordinaires	6	**20 201,2**	**19 098,2**
Coût des ventes		(11 385,9)	(10 792,8)
Marge brute		**8 815,3**	**8 305,4**
Charges de personnel	7-8	(2 803,0)	(2 695,7)
Autres produits et charges opérationnels courants		(4 291,1)	(3 976,0)
Résultat opérationnel courant	9	**1 721,2**	**1 633,7**
Autres produits et charges opérationnels non courants	10	(361,0)	102,7
Résultat opérationnel		**1 360,2**	**1 736,4**
Charges financières (nettes)	11	(372,7)	(309,6)
Résultat avant impôt		**987,5**	**1 426,8**
Impôt sur le résultat	12	(334,5)	(338,5)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		1,4	1,2
Résultat net des activités poursuivies		**654,4**	**1 089,5**
dont part du Groupe		537,4	971,1
dont part des minoritaires		117,0	118,4
ACTIVITÉS ABANDONNÉES			
Résultat net des activités abandonnées	13	**387,7**	**(48,1)**
dont part du Groupe		386,8	(48,8)
dont part des minoritaires		0,9	0,7
Résultat net de l'ensemble consolidé		**1 042,1**	**1 041,4**
Résultat net part du Groupe		924,2	922,3
Résultat net part des minoritaires		117,9	119,1
Résultat net part du Groupe	2.19	**924,2**	**922,3**
Résultat par action (en euros)	14.1	7,33	7,19
Résultat dilué par action (en euros)	14.1	7,33	7,17
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	2.19	**537,4**	**971,1**
Résultat par action (en euros)	14.1	4,26	7,57
Résultat dilué par action (en euros)	14.1	4,26	7,55
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants	2.19	**875,2**	**874,6**
Résultat par action (en euros)	14.2	6,95	6,82
Résultat dilué par action (en euros)	14.2	6,94	6,80

BILAN CONSOLIDÉ AUX 31 DÉCEMBRE 2008 ET 2007

Actif

(en millions d'euros)	Notes	2008	2007
Goodwill	15	6 178,7	6 653,6
Autres immobilisations incorporelles	16	10 172,7	10 135,2
Immobilisations corporelles	17	2 253,4	2 174,3
Participations dans les sociétés mises en équivalence	19	74,5	19,7
Actifs financiers non courants	20	323,8	266,1
Actifs d'impôts différés	12.2	628,0	701,7
Autres actifs non courants		16,8	30,4
Actif non courant		**19 647,9**	**19 981,0**
Stocks	21	3 465,5	3 234,1
Créances clients	22	1 303,0	1 503,8
Concours à la clientèle	23	189,5	235,3
Créances d'impôts exigibles	12.2	101,3	105,1
Autres actifs financiers courants	24	143,1	93,5
Autres actifs courants	23	999,2	1 062,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	28	1 116,6	1 713,2
Actif courant		**7 318,2**	**7 947,6**
Actifs détenus en vue de la vente	13	**61,6**	**283,5**
Total actif		**27 027,7**	**28 212,1**

Passif

(en millions d'euros)	Notes	2008	2007
Capital social	25	506,2	512,3
Réserves liées au capital		2 478,8	2 614,9
Titres d'autocontrôle		(6,4)	(72,1)
Réserves de conversion		(239,0)	(156,6)
Réévaluation des instruments financiers		(35,7)	31,4
Autres réserves		6 730,3	6 288,3
Capitaux propres – Part revenant au Groupe	25	**9 434,2**	**9 218,2**
Capitaux propres – Part revenant aux minoritaires		1 256,9	1 443,3
Capitaux propres	25	**10 691,1**	**10 661,5**
Emprunts et dettes financières à long terme	29	3 961,3	4 670,3
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	26	241,0	250,0
Provisions	27	164,4	145,6
Passifs d'impôts différés	12.2	2 847,8	2 879,0
Passif non courant		**7 214,5**	**7 944,9**
Emprunts et dettes financières à court terme	29	2 722,1	3 184,8
Financement des concours à la clientèle	29	189,5	235,3
Autres passifs financiers courants	30	75,9	72,6
Dettes fournisseurs	23	2 966,0	2 942,6
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	26	17,4	17,2
Provisions	27	189,9	95,5
Dettes d'impôts exigibles	12.2	325,0	319,5
Autres passifs courants	23	2 565,3	2 509,1
Passif courant		**9 051,1**	**9 376,6**
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	13	**71,0**	**229,1**
Total passif		**27 027,7**	28 212,1

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS AUX 31 DÉCEMBRE 2008 ET 2007

(en millions d'euros)	Notes	2008	2007
Résultat net des activités poursuivies		**654,4**	**1 089,5**
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant		419,4	371,8
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie		314,2	(89,8)
Capacité d'autofinancement	33.1	**1 388,0**	**1 371,5**
Charges et produits d'intérêts financiers		354,3	275,1
Dividendes reçus		(1,4)	(0,7)
Charge nette d'impôt exigible	12.1	337,4	307,8
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts		**2 078,3**	**1 953,7**
Variation du besoin en fonds de roulement		(232,4)	222,8
Variation des concours à la clientèle		8,1	(0,6)
Impôts sur le résultat payés		(322,6)	(303,7)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles		**1 531,4**	**1 872,2**
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	33.2	(592,7)	(573,1)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		65,7	46,4
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	33.3	(222,1)	(3 337,5)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	33.3	1 202,2	349,2
Acquisitions d'autres actifs financiers		(55,2)	(118,3)
Cessions d'autres actifs financiers		10,8	12,0
Intérêts et dividendes reçus		47,2	59,2
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		**455,9**	**(3 562,1)**
Augmentation/Diminution de capital	33.5	(174,4)	(6,7)
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	33.4	(131,7)	(147,9)
Dividendes versés aux actionnaires de PPR, société mère		(433,8)	(385,2)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées		(58,9)	(72,1)
Émission d'emprunts	29-33.6	723,0	1 797,1
Remboursement d'emprunts	29-33.6	(1 325,7)	(606,7)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	29-33.6	(639,2)	1 650,5
Intérêts versés et assimilés		(390,4)	(330,9)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		**(2 431,1)**	**1 898,1**
Flux nets liés aux activités abandonnées	13	(21,1)	32,2
Incidence des variations des cours de change		(52,4)	(5,4)
Variation nette de la trésorerie		**(517,3)**	**235,0**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	33	**1 450,8**	**1 215,8**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	33	**933,5**	**1 450,8**

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	Capitaux propres Intérêts minoritaires	Capitaux propres Totaux
Au 1er janvier 2007	**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	**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**
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres					(82,4)	(67,1)	(22,4)	(171,9)	3,1	(168,8)
Résultat de l'exercice 2008							924,2	924,2	117,9	1 042,1
Total des produits et charges comptabilisés					**(82,4)**	**(67,1)**	**901,8**	**752,3**	**121,0**	**873,3**
Augmentation/Diminution de capital	(1 526 562)	(6,1)	(136,1)					(142,2)		(142,2)
Titres d'autocontrôle [3]	506 500			65,7			(37,2)	28,5		28,5
Valorisation des options de souscription d'actions							11,2	11,2	0,4	11,6
Dividendes distribués							(433,8)	(433,8)	(56,2)	(490,0)
Variations de périmètre									(251,6)	(251,6)
Au 31 décembre 2008 [2]	**126 475 377**	**506,2**	**2 478,8**	**(6,4)**	**(239,0)**	**(35,7)**	**6 730,3**	**9 434,2**	**1 256,9**	**10 691,1**

(1) Valeur nominale des actions de 4 euros.
(2) Nombre d'actions au capital au 31 décembre 2008 : 126 555 377.
(3) Net d'impôt.

ÉTAT CONSOLIDÉ DES PRODUITS ET DES CHARGES COMPTABILISÉS

(en millions d'euros)	2008	2007
Écart de conversion	(88,9)	(153,1)
Couverture des flux de trésorerie[1]	(53,6)	(19,1)
Actifs disponibles à la vente[1]	(2,5)	(1,4)
Autres instruments financiers[1]		(9,6)
Excédent des actifs des régimes des retraites non comptabilisé	1,3	(8,3)
Écarts actuariels[1]	(25,1)	6,0
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	**(168,8)**	**(185,5)**
Résultat de l'exercice	1 042,1	1 041,4
Total des produits et charges comptabilisés	**873,3**	**855,9**
dont part du groupe	752,3	764,8
dont part des minoritaires	121,0	91,1

(1) Net d'impôt.

Notes annexes aux états financiers consolidés

pour l'exercice clos le 31 décembre 2008

Note 1	Généralités	171
Note 2	Principes et méthodes comptables	171
Note 3	Faits marquants	182
Note 4	Indicateurs pro forma 2007	184
Note 5	Secteurs opérationnels	185
Note 6	Produits des activités ordinaires	189
Note 7	Charges de personnel	190
Note 8	Paiements sur la base d'actions	191
Note 9	Résultat opérationnel courant	197
Note 10	Autres produits et charges opérationnels non courants	197
Note 11	Charges financières (nettes)	198
Note 12	Impôt	199
Note 13	Actifs détenus en vue de la vente, activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	202
Note 14	Résultats par action	204
Note 15	Goodwill	206
Note 16	Autres immobilisations incorporelles	207
Note 17	Immobilisations corporelles	209
Note 18	Tests de dépréciation des actifs non financiers	211
Note 19	Participations dans les sociétés mises en équivalence	212
Note 20	Actifs financiers non courants	212
Note 21	Stocks	213
Note 22	Créances clients	213
Note 23	Autres actifs et passifs courants	214
Note 24	Autres actifs financiers courants	214
Note 25	Capitaux propres	215
Note 26	Avantages du personnel et assimilés	216
Note 27	Provisions	219
Note 28	Trésorerie et équivalents de trésorerie	220
Note 29	Dettes financières	221
Note 30	Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse	226
Note 31	Endettement financier net	236
Note 32	Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers	236
Note 33	Tableau des flux de trésorerie	238
Note 34	Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels	239
Note 35	Transactions avec les parties liées	242
Note 36	Événements postérieurs à la clôture	243
Note 37	Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2008	245

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 2008 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 2008 et donné son autorisation à leur publication le 18 février 2009. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires du 7 mai 2009.

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 2008 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).

Les états financiers présentés ne tiennent pas compte des projets de normes et interprétations qui ne sont encore, à la date de clôture, qu'à l'état d'exposés sondages à l'IASB (International Accounting Standards Board) et à l'IFRIC.

L'ensemble des textes adoptés par l'Union européenne est disponible sur le site Internet de la Commission européenne à l'adresse suivante : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm.

Référentiel IFRS appliqué

Le Groupe a appliqué à ses comptes consolidés les amendements de normes et les interprétations entrés en vigueur au 1er janvier 2008 et adoptés par l'Union européenne. Il s'agit des amendements des normes IAS 39 – *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation* et IFRS 7 – *Instruments financiers : informations à fournir,* relatifs au reclassement des actifs financiers.

Ces textes n'ont pas d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

Le Groupe a également opté pour une application anticipée de la norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels*, adoptée par l'Union européenne et applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2009. Cette norme se substitue à la norme IAS 14 – *Information sectorielle*.

Conformément aux modalités d'application, l'ensemble des périodes présentées a été retraité. Les critères de présentation retenus sont détaillés dans la Note 2.20.

En revanche, le Groupe n'a pas appliqué les textes suivants, applicables en 2008 selon l'IASB :

- les interprétations IFRIC 11 – *IFRS 2 – Actions propres et transactions intragroupe* et IFRIC 14 – *Limitation de l'actif au titre de prestations définies, obligations de financement minimum et leur interaction*, adoptées par l'Union européenne mais d'application obligatoire à compter de l'exercice 2009 selon l'Union européenne ;
- l'interprétation IFRIC 12 – *Accords de concessions de services* qui n'a pas été adoptée par l'Union européenne.

L'application de ces textes n'aurait pas eu d'incidence significative sur les états financiers consolidés du Groupe.

Les textes publiés par l'IASB qui entrent en vigueur au titre des périodes annuelles ouvertes postérieurement au 1er janvier 2008 et qui sont susceptibles d'avoir un impact sur les états financiers consolidés du Groupe sont :

- l'interprétation IFRIC 13 – *Programmes de fidélisation des clients* qui précise la méthode d'évaluation et le traitement comptable des avantages accordés aux clients dans le cadre de programmes de fidélité ;
- l'amendement de la norme IAS 38 – *Immobilisations incorporelles*, relatif à la comptabilisation des activités de publicité et promotion (procédure annuelle d'amélioration des IFRS) ;
- l'amendement de la norme IAS 16 – *Immobilisations corporelles*, relatif aux ventes d'actifs préalablement donnés en location (procédure annuelle d'amélioration des IFRS) ;
- la révision conjointe des normes IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises* et IAS 27 – *États financiers consolidés et individuels*, qui modifie les règles d'évaluation et de comptabilisation des opérations de périmètre.

Les impacts éventuels de ces textes sont en cours d'évaluation.

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 1er 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 1er 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 co-entreprises** : 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 1er 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 1er janvier 2005. Ainsi :

- le Groupe a choisi, pour les **instruments financiers composés** dont la composante « passif » s'est dénouée à la date d'application des normes IAS 32 et 39, de ne pas distinguer la part des capitaux propres liée aux intérêts cumulés capitalisés sur la composante passif de la composante initiale des capitaux propres ;
- **la désignation d'actifs et passifs financiers comptabilisés antérieurement** à la date de transition, soit à la juste valeur par le biais du compte de résultat, soit disponibles à la vente, a été réalisée à la date de transition (1er 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.

Ainsi, les comptes consolidés de l'exercice ont été établis en tenant compte du contexte actuel de crise économique et financière et sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. Les effets immédiats de la crise ont été pris en compte, notamment dans la valorisation des actifs tels que les stocks, les créances clients et des passifs. En ce qui concerne les actifs à plus long terme, tels que les actifs incorporels (goodwill, marques), il a été pris pour hypothèse que la crise serait limitée dans le temps. La valeur de ces actifs est appréciée à chaque exercice sur la base de perspectives économiques long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe dans un contexte de visibilité réduite en ce qui concerne les flux futurs de trésorerie.

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 – Tests de dépréciation des actifs non financiers ;
- Note 26 – Avantages du personnel et assimilés ;
- Note 27 – Provisions ;
- Note 30 – Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse ;
- Note 32 – 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 actionnaires minoritaires et pour la comptabilisation des coûts des catalogues de vente à distance, le premier lot de la procédure annuelle d'amélioration des IFRS n'ayant pas été adopté par l'Union européenne à la date de clôture de ces états financiers.

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 correspondant 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

L'amendement de la norme IAS 38 – *Immobilisations incorporelles* relatif à la comptabilisation des activités de publicité et promotion entre en application au 1er janvier 2009. L'amendement précise que les dépenses de publicité et promotion doivent être comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues. Par ailleurs, la définition des dépenses de publicité et promotion inclut désormais les coûts relatifs à l'élaboration des catalogues de vente à distance.

Cet amendement n'ayant pas été adopté par l'Union européenne à la date de clôture de ces états financiers, le Groupe a choisi de ne pas l'appliquer aux comptes consolidés 2008 et a maintenu le traitement comptable initialement déterminé pour l'ensemble des périodes présentées : les dépenses attribuées à la création, la production et la préparation des catalogues de vente à distance sont comptabilisées en charges à la date d'envoi des catalogues aux clients et les coûts relatifs aux catalogues non encore expédiés sont comptabilisés en charges constatées d'avance jusqu'à leur 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. Retraitement de l'information comparative

Sur l'exercice 2008, 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 2008 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 secteur opérationnel, 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 opérationnel distinct selon les critères d'IFRS 8 – *Secteurs opérationnels*.

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, auxquels le goodwill est alloué, 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 peuvent être évaluées 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 et des passifs financiers désignés à la juste valeur sur option, 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 ».

Les passifs financiers désignés à la juste valeur sur option, autres que les dérivés passifs, sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées par le compte de résultat. Les frais de transaction liés à la mise en place de ces passifs financiers sont comptabilisés immédiatement en charges.

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 arrêtés ultérieurs, sont :

- composante dette : le montant inscrit en dette à l'origine correspond à la valeur actuelle des flux futurs de paiements d'intérêts et de capital au taux pratiqué sur le marché pour une obligation semblable sans option de conversion. Dans le cas où l'obligation convertible contient des dérivés incorporés étroitement liés à l'emprunt au sens de la norme IAS 39, la valeur de ces composantes est imputée sur la valeur de la dette, afin de déterminer la valeur de la composante capitaux propres. Cette dette est ensuite comptabilisée au coût amorti ;
- les dérivés incorporés non étroitement liés à la dette sont comptabilisés à leur juste valeur avec les variations de juste valeur en résultat ;
- composante capitaux propres : la valeur de l'option de conversion est déterminée par déduction entre le montant de l'émission moins la valeur comptable de la composante dette et la valeur éventuelle des dérivés incorporés. L'option de conversion reste inscrite dans les capitaux propres pour sa valeur initiale. Les variations de valeur de l'option de conversion ne sont pas enregistrées ;
- les frais de transaction sont répartis au prorata sur chacune des composantes.

Instruments dérivés

Le Groupe utilise divers instruments financiers afin de réduire son exposition aux risques de change et de taux et son exposition au risque actions. Il s'agit notamment d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang.

L'ensemble des instruments dérivés est comptabilisé au bilan en autres actifs et passifs courants ou non courants en fonction de leur maturité et de leur qualification comptable et évalué à la juste valeur dès la date de transaction. La variation de juste valeur des instruments dérivés est toujours enregistrée en résultat sauf dans le cas de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net.

Les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts :

- la couverture de flux de trésorerie permet de couvrir le risque de variation de flux de trésorerie attaché à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat consolidé ;
- la couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non encore comptabilisé et qui affecterait le résultat net consolidé ;
- la couverture d'investissement net permet notamment de couvrir le risque de change des activités à l'étranger.

La comptabilité de couverture est applicable, si et seulement si, les conditions suivantes sont réunies :

- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée de manière prospective et rétrospective. Les résultats ainsi obtenus doivent être situés dans un intervalle de confiance compris entre 80 % et 125 %.

Le traitement comptable des instruments financiers qualifiés d'instruments de couverture, et leur impact au compte de résultat et au bilan, est différencié en fonction du type de relation de couverture :

- pour les couvertures de flux de trésorerie et d'investissement net :
  - la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est directement enregistrée en contrepartie des capitaux propres. Les montants enregistrés en capitaux propres sont repris en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit principalement en marge brute pour les couvertures d'opérations commerciales et en résultat financier pour les couvertures d'opérations financières,
  - la partie inefficace de la couverture est comptabilisée en compte de résultat ;
- pour les couvertures de juste valeur, la composante couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en compte de résultat et est compensée, à l'inefficacité près, par la comptabilisation en résultat des variations symétriques de juste valeur des instruments financiers utilisés en couverture.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inscrit à l'actif du bilan consolidé comprend les disponibilités, les parts d'OPCVM de trésorerie et les placements à court terme ainsi que les autres instruments liquides et facilement convertibles dont le risque de changement de valeur est négligeable et dont la maturité est de trois mois au plus au moment de leur date d'acquisition.

Les placements à plus de trois mois, de même que les comptes bancaires bloqués ou nantis sont exclus de la trésorerie. Les découverts bancaires figurent en dettes financières au passif du bilan.

Dans le tableau des flux de trésorerie, le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inclut les intérêts courus non échus des actifs présentés en trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les découverts bancaires. Un état de passage détaillant la trésorerie du tableau des flux et celle du bilan figure en Note 33.

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 incluant les intérêts courus non échus 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. À ce titre, l'endettement financier net prend en compte les instruments financiers de couverture de juste valeur inscrits au bilan et relatifs aux emprunts bancaires et obligataires dont le risque de taux est couvert en totalité ou en proportion dans le cadre d'une relation de juste valeur.

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 parait 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 1er 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 la valeur comptable de ces actifs, ou groupe d'actifs et de passifs, est recouvrée principalement par le biais d'une utilisation continue plutôt que par une vente. 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 identifiables 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. Secteurs opérationnels

Conformément à la norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels*, l'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion internes utilisées pour l'analyse de la performance des activités et l'allocation des ressources par le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, qui forment le principal organe de décision opérationnel du Groupe.

En conséquence, un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe qui est engagée dans la fourniture de produits ou services distincts et qui est exposée à des risques et une rentabilité différents des risques et de la rentabilité des autres secteurs opérationnels.

Chaque secteur opérationnel fait l'objet d'un suivi individuel en termes de reporting interne, selon des indicateurs de performance communs à l'ensemble des secteurs.

Les secteurs présentés au titre de l'information sectorielle sont des secteurs opérationnels ou des regroupements de secteurs opérationnels similaires. Il s'agit de Conforama, Fnac, Redcats, Cfao, Puma, Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent et les Autres marques de l'activité Luxe.

Les données de gestion utilisées pour évaluer la performance d'un secteur sont établies conformément aux principes IFRS appliqués par le Groupe pour ses états financiers consolidés.

NOTE 3 FAITS MARQUANTS

3.1. Évolutions du périmètre de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe PPR établis au 31 décembre 2008 regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en Note 37.

3.1.1. Cession d'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, une alliance stratégique a été élaborée avec L'Oréal, numéro un mondial du secteur.

Au premier semestre 2008, PPR a ainsi conclu un accord avec L'Oréal portant sur YSL Beauté au terme duquel :

- l'exploitation des marques Yves Saint Laurent et Boucheron dans le domaine des parfums et cosmétiques a été confiée à L'Oréal sous forme de licence mondiale exclusive de très longue durée, aux conditions de marché ;
- les licences dans le domaine des parfums et cosmétiques des marques Stella McCartney, Oscar de la Renta et Ermenegildo Zegna ont été transférées à L'Oréal ;
- et les titres d'YSL Beauté y compris sa Filiale Roger & Gallet ont été 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.

Avec cet 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 plate-forme unique de développement sera également offerte aux marques Boucheron et Stella McCartney.

À l'issue de la consultation des instances représentatives du personnel et après autorisation des autorités de la concurrence, le transfert effectif d'YSL Beauté à L'Oréal a été effectué le 26 juin 2008 et a donné lieu à l'encaissement du montant de la transaction.

3.1.2. Prise de participation dans Girard-Perregaux

En juin 2008, PPR a annoncé la signature d'un accord de coopération stratégique à long terme avec Sowind Group, société propriétaire des marques suisses de haute horlogerie Girard-Perregaux et JeanRichard.

PPR est devenu actionnaire de Sowind Group à hauteur de 23 % du capital. Un pacte d'actionnaires a été mis en place et des modalités permettront à PPR d'accroître, à terme, sa participation dans la société dont Luigi Macaluso conserve le contrôle.

Cet accord stratégique concrétise la vision commune des deux partenaires sur les perspectives de croissance à long terme du secteur de la haute horlogerie ; il permettra à PPR et Girard-Perregaux d'échanger leurs savoir-faire et de partager leurs expertises en matière de recherche et développement, de design, de gestion de marque, de réseau de distribution et d'approvisionnement.

Cette alliance à long terme donne à Girard-Perregaux, l'une des dernières manufactures horlogères suisses indépendantes, ainsi qu'à la marque JeanRichard, les moyens d'exploiter pleinement leur potentiel de croissance et d'innovation en s'adossant à un acteur majeur du Luxe.

PPR, par cet accord, confirme l'ambition de Gucci Group de se développer dans la haute horlogerie, l'un des marchés du Luxe les plus porteurs. Les marques de luxe de Gucci Group bénéficieront ainsi d'une exceptionnelle expertise horlogère et conforteront leurs approvisionnements en composants horlogers.

Compte tenu de l'influence notable exercée par le Groupe, Sowind Group est considéré comme une entreprise associée et est comptabilisé par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe.

3.1.3. Cession d'activités non prioritaires

En février 2008, Conforama a conclu un protocole d'accord portant sur la cession de sa Filiale polonaise à Leroy Merlin pour une valeur d'entreprise de 45 millions d'euros. Cette vente a été finalisée en juin 2008, après autorisation des autorités de la concurrence.

Poursuivant la simplification de son portefeuille d'activités, Redcats a cédé, en juillet 2008, le portefeuille de créances clients de sa Filiale Redcats UK ainsi qu'une partie des stocks afférents aux opérations d'Empire Stores au Royaume-Uni. De même, Redcats USA a finalisé, en juillet 2008, la cession de ses activités de prêt-à-porter féminin Missy aux États-Unis, à un fonds d'investissement américain.

3.1.4. 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.

3.2. Autres faits marquants

3.2.1. Renouvellement du Comité exécutif de PPR

PPR a toujours su attirer et retenir les meilleurs talents, et faire évoluer les femmes et les hommes clés au sein du Groupe. Cela concerne tous les niveaux de l'organisation, y compris et surtout les équipes de Direction.

Ainsi, au cours des douze derniers mois, le Comité exécutif de PPR aura connu le renouvellement de quatre de ses membres, dont un nouveau venu dans le Groupe et trois promotions internes. Christophe Cuvillier, précédemment Président-Directeur général de Conforama, a pris la présidence de la Fnac en mars 2008 ; il a été remplacé chez Conforama par Thierry Guibert qui était auparavant Directeur général International et Développement de la Fnac. Philippe Decressac est devenu Directeur des Ressources humaines de PPR en novembre 2008 ; il assurait préalablement cette fonction à la Fnac. Par ailleurs, PPR a annoncé, le 11 février 2009, la nomination de Jean-Michel Noir en tant que Président-Directeur général de Redcats et membre du Comité exécutif de PPR. Jean-Michel Noir était jusqu'alors Directeur général opérationnel du groupe Vivarte et rejoindra Redcats au début du mois d'avril 2009.

3.2.2. Plans de relance et de restauration de la compétitivité

Le 21 octobre 2008, La Redoute a présenté à son Comité d'entreprise un plan de relance pour restaurer sa compétitivité afin de garantir sa pérennité et son développement. Ce projet consiste à simplifier l'ensemble des services du siège, à reconfigurer son réseau de points de contacts avec sa clientèle et à externaliser le traitement des commandes par courrier.

En décembre, Sergio Rossi a pris la décision de se concentrer, aux États-Unis, sur les activités de ventes indirectes aux distributeurs tiers. La marque a donc programmé la fermeture de ses magasins exploités en propre sur le territoire américain. La boutique de Los Angeles a été fermée en décembre. Les quatre autres magasins américains cesseront leur activité au cours du premier trimestre 2009.

Conforama poursuit l'adaptation de sa stratégie à l'international et a annoncé, le 16 décembre 2008, la restructuration de ses activités en Italie et l'optimisation de son organisation dans la péninsule ibérique. En Italie, quatre magasins vont être fermés et les fonctions administratives vont être réorganisées. Les structures centrales de l'Espagne et du Portugal vont être fusionnées afin de mener à bien la mutualisation de l'ensemble des fonctions de support et de relancer la dynamique commerciale dans ces pays.

NOTE 4 INDICATEURS PRO FORMA 2007

La consolidation de Puma à partir du 1er avril 2007 a eu des impacts significatifs sur les comptes consolidés du Groupe sur l'exercice 2007. Dans ce cadre, le Groupe a établi des indicateurs pro forma pour l'exercice 2007.

Ces données ont été préparées selon les principes suivants :

- Puma est consolidé sur 12 mois en 2007 ;
- United Retail Group est consolidé sur 12 mois en 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 indicateurs pro forma ont fait l'objet d'une revue limitée par les auditeurs.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PRO FORMA 2007

(en millions d'euros)	Réel 2007	Ajustement pro forma (1)	Pro forma 2007
Produits des activités ordinaires	**19 098,2**	**916,7**	**20 014,9**
Coût des ventes	(10 792,8)	(448,2)	(11 241,0)
Marge brute	**8 305,4**	**468,5**	**8 773,9**
Charges de personnel	(2 695,7)	(124,4)	(2 820,1)
Autres produits et charges opérationnels courants	(3 976,0)	(215,2)	(4 191,2)
Résultat opérationnel courant	**1 633,7**	**128,9**	**1 762,6**

CASH-FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL PRO FORMA 2007

(en millions d'euros)	Réel 2007	Ajustement pro forma (1)	Pro forma 2007
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	**1 953,7**	**148,2**	**2 101,9**
Variation du besoin en fonds de roulement	222,8	(108,2)	114,6
Variation des concours à la clientèle	(0,6)		(0,6)
Impôts sur le résultat payés	(303,7)	(4,7)	(308,4)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**1 872,2**	**35,3**	**1 907,5**
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(573,1)	(23,1)	(596,2)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	46,4		46,4
Cash-flow libre opérationnel	**1 345,5**	**12,2**	**1 357,7**

(1) Effet de la consolidation de Puma du 1er janvier 2007 au 31 mars 2007 et de la consolidation de United Retail du 1er janvier 2007 au 31 octobre 2007.

Le « Cash-flow libre opérationnel » 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).

NOTE 5 SECTEURS OPÉRATIONNELS

Le Groupe a opté pour une application anticipée de la norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels* (Paragraphe « Référentiel IFRS appliqué » de la Note 2)

Les principes de détermination des secteurs opérationnels présentés sont décrits en Note 2.20.

Les informations relatives aux secteurs opérationnels présentés suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés et décrites dans les Notes aux états financiers.

La mesure de la performance de chaque secteur opérationnel, utilisée par le principal décideur opérationnel, 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 non courants se composent des goodwill, des immobilisations incorporelles et corporelles, des autres actifs non courants.

Les actifs sectoriels se composent des actifs sectoriels 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 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 2008					
Produits des activités ordinaires	2 206,4	402,1	262,8		508,6
• hors groupe	2 206,4	402,1	262,8		508,1
• groupe					0,5
Résultat opérationnel courant	**624,8**	**100,7**	**0,3**		**5,2**
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	79,8	11,2	11,6		25,3
Autres produits et charges opérationnelles courantes sans contrepartie en trésorerie	(4,4)	(2,6)	(1,6)		(8,2)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	136,9	7,3	10,2		30,4
Actifs sectoriels	**7 495,5**	**489,9**	**1 145,6**		**1 248,5**
Passifs sectoriels	**1 648,0**	**88,1**	**607,6**		**311,7**
31 décembre 2007					
Produits des activités ordinaires	2 175,4	366,1	221,3		441,8
• hors groupe	2 175,4	366,1	221,3		441,5
• groupe					0,3
Résultat opérationnel courant	**646,9**	**92,2**	**(31,9)**		**(38,4)**
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	75,3	9,8	12,5		21,9
Autres produits et charges opérationnelles courantes sans contrepartie en trésorerie	(8,2)	(1,4)	(1,6)		(4,3)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	142,9	16,8	4,6		27,6
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**

Luxe	Fnac	Redcats	Conforama	Cfao Puma		Éliminations et autres	Total
3 379,9	4 587,4	3 698,7	3 167,8	2 864,0	2 524,2	(20,8)	**20 201,2**
3 379,4	4 587,4	3 694,6	3 166,0	2 864,0	2 509,8		**20 201,2**
0,5		4,1	1,8		14,4	(20,8)	
731,0	**185,8**	**114,1**	**118,2**	**276,7**	**349,7**	**(54,3)**	**1 721,2**
127,9	79,3	51,8	65,0	37,2	56,6	1,6	**419,4**
(16,8)	1,2	(8,6)	(3,9)	(6,3)	6,7	1,1	**(26,6)**
184,8	86,8	56,0	64,5	80,2	119,2	1,2	**592,7**
10 379,5	**1 620,5**	**2 576,0**	**2 459,9**	**1 621,7**	**5 892,9**	**28,3**	**24 578,8**
2 655,4	**1 160,9**	**998,0**	**1 067,8**	**911,5**	**1 480,8**	**51,3**	**8 325,7**
3 204,6	4 583,5	3 764,5	3 313,0	2 534,7	1 717,6	(19,7)	**19 098,2**
3 204,3	4 583,5	3 760,6	3 310,4	2 534,7	1 704,7		**19 098,2**
0,3		3,9	2,6		12,9	(19,7)	
668,8	**199,0**	**186,6**	**167,5**	**232,3**	**236,0**	**(56,5)**	**1 633,7**
119,5	74,6	46,4	62,5	30,6	36,5	1,7	**371,8**
(15,5)	2,2	(3,5)	(2,8)	(0,4)	9,0	14,0	**3,0**
191,9	100,7	53,3	66,1	71,3	88,6	1,2	**573,1**
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**

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 non courants.

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Amériques	Afrique	Océanie	Asie	Total
31 décembre 2008							
Produits des activités ordinaires	7 859,7	4 957,5	2 806,4	2 445,2	282,8	1 849,6	20 201,2
Actifs sectoriels non courants	4 086,2	13 056,9	985,8	294,4	30,8	167,5	18 621,6
31 décembre 2007							
Produits des activités ordinaires	8 033,4	4 722,9	2 453,9	2 118,5	250,8	1 518,7	19 098,2
Actifs sectoriels non courants	4 363,0	13 227,1	971,6	273,2	30,6	128,0	18 993,5

5.3. Réconciliation des actifs et passifs sectoriels

Le total des actifs sectoriels et des actifs sectoriels non courants se réconcilie de la manière suivante dans le total des actifs du Groupe :

(en millions d'euros)	2008	2007
Goodwill	6 178,7	6 653,6
Autres immobilisations incorporelles	10 172,7	10 135,2
Immobilisations corporelles	2 253,4	2 174,3
Autres actifs non courants	16,8	30,4
Actifs sectoriels non courants	**18 621,6**	**18 993,5**
Stocks	3 465,5	3 234,1
Créances clients	1 303,0	1 503,8
Concours à la clientèle	189,5	235,3
Autres actifs courants	999,2	1 062,6
Actifs sectoriels	**24 578,8**	**25 029,3**
Participations dans les sociétés mises en équivalence	74,5	19,7
Actifs financiers non courants	323,8	266,1
Actifs d'impôts différés	628,0	701,7
Créances d'impôts exigibles	101,3	105,1
Autres actifs financiers courants	143,1	93,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 116,6	1 713,2
Actifs détenus en vue de la vente	61,6	283,5
Total actif	**27 027,7**	**28 212,1**

Le total des passifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des passifs du Groupe :

(en millions d'euros)	2008	2007
Passifs d'impôts différés sur les marques	2 604,9	2 595,7
Financement des concours à la clientèle	189,5	235,3
Dettes fournisseurs	2 966,0	2 942,6
Autres passifs courants	2 565,3	2 509,1
Passifs sectoriels	**8 325,7**	**8 282,7**
Capitaux propres	10 691,1	10 661,5
Emprunts et dettes financières à long terme	3 961,3	4 670,3
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires	241,0	250,0
Provisions non courantes	164,4	145,6
Autres passifs d'impôts différés	242,9	283,3
Emprunts et dettes financières à court terme	2 722,1	3 184,8
Autres passifs financiers courants	75,9	72,6
Provisions courantes pour retraites et autres avantages similaires	17,4	17,2
Provisions courantes	189,9	95,5
Dettes d'impôts exigibles	325,0	319,5
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	71,0	229,1
Total passif	**27 027,7**	**28 212,1**

NOTE 6 PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

(en millions d'euros)	2008	2007
Ventes nettes de biens	19 292,5	18 219,1
Ventes nettes de services	438,3	407,9
Revenus des concessions et licences	106,3	73,0
Autres revenus	364,1	398,2
Total	**20 201,2**	**19 098,2**

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)	2008	2007
Fnac	(621,9)	(612,3)
Redcats	(633,6)	(622,8)
Conforama	(495,4)	(503,6)
Cfao	(200,1)	(179,1)
Puma	(306,4)	(206,0)
Luxe	(508,8)	(532,0)
Holdings et autres	(36,8)	(39,9)
Total	**(2 803,0)**	**(2 695,7)**

Les frais de personnel sur la ligne « Holdings et autres » incluent la charge liée à l'application de la norme IFRS 2 relative à l'ensemble des transactions fondées sur des actions PPR (Note 8.1) à hauteur de 10,4 millions d'euros en 2008 (7,8 millions d'euros en 2007).

L'effectif moyen des activités poursuivies du Groupe, en équivalent temps plein, se décompose de la façon suivante :

	2008	2007
Fnac	15 362	15 320
Redcats	17 805	15 529
Conforama	12 852	13 407
Cfao	10 239	9 973
Puma	9 503	6 254
Luxe	10 968	9 822
Holdings et autres	198	198
Total	**76 927**	**70 503**

L'effectif inscrit des activités poursuivies du Groupe est le suivant :

	2008	2007
Fnac	19 357	19 366
Redcats	20 031	22 161
Conforama	14 697	15 403
Cfao	10 610	10 192
Puma	11 645	11 039
Luxe	11 484	10 556
Holdings et autres	201	198
Total	**88 025**	**88 915**

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 1er 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 1998	Plan 1999/1	Plan 1999/2	Plan 1999/3
	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat
Date d'attribution	05/06/1998	20/01/1999	21/05/1999	08/12/1999
Date d'expiration	31/07/2008	31/03/2009	30/06/2009	26/12/2009
Nombre de bénéficiaires	257	36	44	560
Nombre attribué à l'origine	347 050	27 495	25 455	412 350
Nombre en circulation au 01/01/08	135 850	6 600	6 100	168 725
Nombre auquel il est renoncé en 2008		1 250	480	11 775
Nombre exercé en 2008				
Nombre expiré en 2008	135 850			
Nombre en circulation au 31/12/08		5 350	5 620	156 950
Nombre exerçable au 31/12/08		5 350	5 620	156 950
Prix d'exercice *(en euros)*	135,98	154,58	144,83	189,19
Prix moyen pondéré des options exercées *(en euros)*				

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	Plan 2005/3
	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Date d'attribution	09/07/2003	09/07/2003	25/05/2004	07/07/2004	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005
Date d'expiration	08/07/2013	08/07/2013	24/05/2014	06/07/2014	02/01/2015	18/05/2015	18/05/2015
Acquisition des droits	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(b)	(b)
Nombre de bénéficiaires	721	18	846	1	13	458	22
Nombre attribué à l'origine	528 690	5 430	540 970	25 000	25 530	333 750	39 960
Nombre en circulation au 01/01/08	241 579	2 164	437 498	25 000	25 530	300 360	35 840
Nombre auquel il est renoncé en 2008	20 892	714	43 802		62	20 455	360
Nombre exercé en 2008	25 848	200	200				
Nombre d'actions remises							
Nombre expiré en 2008							
Nombre en circulation au 31/12/08	194 839	1 250	393 496	25 000	25 468	279 905	35 480
Nombre exerçable au 31/12/08	194 839	1 250	393 496	25 000			
Prix d'exercice *(en euros)*	66,00	67,50	85,57	84,17	75,29	78,01	78,97
Juste valeur à la date d'évaluation *(en euros)*	15,37	15,06	15,75	22,03	11,61	11,19	10,98
Prix moyen pondéré des options exercées/actions remises *(en euros)*	81,53	83,94	78,38				

Plan 2000/1	Plan 2000/2	Plan 2001/1	Plan 2001/2	Plan 2002/1	Plan 2002/2
Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Options de souscription	Options de souscription
26/01/2000	23/05/2000	17/01/2001	18/05/2001	03/05/2002	03/05/2002
28/02/2010	30/06/2010	31/01/2011	31/05/2011	02/05/2012	02/05/2012
26	125	722	206	1 074	1 053
12 100	93 100	340 240	87 260	438 296	410 271
3 000	29 900	162 790	43 200	226 221	221 391
700	6 400	15 330	5 660	26 520	23 985
2 300	23 500	147 460	37 540	199 701	197 406
2 300	23 500	147 460	37 540	199 701	197 406
227,15	202,91	225,01	225,01	128,10	140,50

Plan 2005/4	Plan 2006/1	Plan 2006	Plan 2007/1	Plan 2007/2	Plan 2007	Plan 2008/1	Plan 2008/2	Plan 2008/3
Options de souscription	Options d'achat	Actions gratuites	Options d'achat	Options d'achat	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites
06/07/2005	23/05/2006	23/05/2006	14/05/2007	17/09/2007	14/05/2007	09/06/2008	22/10/2008	22/10/2008
05/07/2015	22/05/2014	N/A	13/05/2015	16/09/2015	N/A	N/A	N/A	N/A
(b)	(b)	(c)	(b)	(b)	(c)	(c)	(c)	(d)
15	450	281	248	14	304	269	46	194
20 520	403 417	23 565	355 500	51 300	78 234	86 530	49 210	53 755
15 030	372 623	22 339	343 600	51 300	76 934			
1 220	25 198	3 649	16 250	3 700	2 430	660	2 000	
		18 690						
13 810	347 425		327 350	47 600	74 504	85 870	47 210	53 755
85,05	101,83	N/A	127,58	127,58	N/A	N/A	N/A	N/A
12,38	13,62	72,31	20,99	24,74	95,68	61,02	26,45	21,39
		83,40						

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 deux années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à une condition de performance boursière. La période d'acquisition est suivie d'une période d'incessibilité de deux ans.

(d) Les actions sont acquises quatre années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à une condition de performance boursière. Il n'y a pas de période d'incessibilité.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires est réalisée à la date d'attribution des plans :

- pour les plans d'options de souscription d'actions, à l'aide d'un modèle de type Black & Scholes à algorithme trinomial avec seuils d'exercice, tenant compte notamment du nombre d'options potentiellement exerçables à la fin de la période d'acquisition des droits ;
- pour les plans d'attribution d'actions gratuites, à l'aide d'un modèle de type Black & Scholes à algorithme de Monte Carlo à deux sous-jacents.

Les seuils d'exercice ainsi que les probabilités d'exercice retenus comme hypothèses pour les plans d'options de souscription d'actions sont les suivants :

Seuil en % du prix d'exercice	Probabilité d'exercice
125 %	15 %
150 %	20 %
175 %	20 %
200 %	20 %

Compte tenu de ces hypothèses, 25 % des bénéficiaires n'exercent pas prématurément leurs options avant la date d'expiration.

Les principales hypothèses d'évaluations des différents plans sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2003/1 Options de souscription	Plan 2003/2 Options de souscription	Plan 2004/1 Options de souscription	Plan 2004/2 Options de souscription	Plan 2005/1 Options de souscription	Plan 2005/2 Options de souscription
Volatilité	33,25 %	33,25 %	25,65 %	25,65 %	23,75 %	21,00 %
Taux sans risque	4,08 %	4,08 %	4,45 %	4,37 %	3,83 %	3,49 %

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2005/3 Options de souscription	Plan 2005/4 Options de souscription	Plan 2006/1 Options d'achat	Plan 2006 Actions gratuites	Plan 2007/1 Options d'achat	Plan 2007/2 Options d'achat
Volatilité	21,00 %	20,50 %	23,00 %	25,00 %	23,00 %	24,50 %
Taux sans risque	3,49 %	3,38 %	4,08 %	3,52 %	4,49 %	4,47 %

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2007 Actions gratuites	Plan 2008/1 Actions gratuites	Plan 2008/2 Actions gratuites	Plan 2008/3 Actions gratuites
Volatilité	25,00 %	32,00 %	45,00 %	42,00 %
Taux sans risque	4,44 %	5,46 %	3,85 %	4,06 %

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 2008 au titre des plans d'options et d'attribution d'actions gratuites est de 10,4 millions d'euros (8,0 millions d'euros en 2007 dont 0,2 million d'euros présenté sur la ligne « activités abandonnées »).

8.2. Transactions fondées sur des actions et réglées en instruments de capitaux propres des filiales

Puma a mis en place des programmes d'attribution de plans d'options de souscription, basés sur ses propres actions, en faveur de certains membres de son personnel. Les caractéristiques des plans en vigueur au 31 décembre 2008 et leur évolution sur l'exercice sont les suivantes :

	Plan 2004	Plan 2008
	Options de souscription	Options de souscription
Date d'attribution	31/03/2004	21/07/2008
Date d'expiration	30/03/2009	20/07/2013
Nombre attribué à l'origine	459 000	113 000
Nombre en circulation au 01/01/08	18 750	
Nombre auquel il est renoncé en 2008		
Nombre exercé en 2008	4 500	
Nombre expiré en 2008		
Nombre en circulation au 31/12/08	14 250	113 000
Nombre exerçable au 31/12/08	14 250	
Prix d'exercice *(en euros)*	206,20	2,56
Prix moyen pondéré des options exercées*(en euros)*	230,00	

Les droits sont acquis à l'issue d'une période de deux ans. L'exercice des options du plan 2008 est subordonné à une condition de performance de l'action Puma.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires des plans à leur date d'attribution est principalement basée sur les hypothèses suivantes :

	Plan 2004	Plan 2008
Volatilité	30,00 %	29,10 %
Taux sans risque	2,19 % - 2,26 %	4,60 %

Sur l'exercice, Puma a comptabilisé une charge de 1,2 million d'euros au titre du plan 2008.

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 octroyées 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.

En 2008, Gucci Group a comptabilisé un produit en résultat opérationnel courant au titre des SARs pour un montant de 2,0 millions d'euros. La charge comptabilisée en 2007 s'élevait à 18,5 millions d'euros.

Pour les SARs en circulation au 31 décembre 2008, le prix d'exercice est compris entre 36,1 euros et 103,9 euros et la durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée est de 5,8 ans (6,8 ans en 2007).

La valeur comptable du passif lié aux SARs de Gucci Group s'élève à 26,7 millions d'euros au 31 décembre 2008 et la valeur intrinsèque à 27,4 millions d'euros (respectivement 29,5 et 31,1 millions d'euros au 31 décembre 2007).

Évolution des plans	2008	2007
SARs en circulation au 1er janvier	584 504	639 314
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	*47,03*	*46,22*
SARs attribués dans l'exercice	25 000	25 000
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	*94,85*	*103,90*
SARs exercés dans l'exercice	47 800	29 550
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	*44,07*	*46,20*
SARs expirés/auxquels il a été renoncé dans l'exercice	14 500	50 260
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	*43,88*	*65,53*
SARs en circulation au 31 décembre	547 204	584 504
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	*49,56*	*47,03*
SARs exerçables au 31 décembre	5 400	1 400
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	*101,28*	*52,41*

8.3.2. Caractéristiques des SARs octroyées par Puma

Les plans toujours en vigueur au 31 décembre 2008 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.

Le produit comptabilisé en résultat opérationnel courant au titre des SARs de Puma s'élève à 3,0 millions d'euros. En 2007, une charge de 1,4 million d'euros avait été comptabilisée dans les comptes consolidés du Groupe.

Le prix d'exercice des SARs en circulation au 31 décembre 2008 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 1,0 million d'euros au 31 décembre 2008 (4,1 millions d'euros au 31 décembre 2007).

Évolution des plans sur l'exercice 2008	2004/III	2006/I
SARs en circulation au 1er janvier 2008	150 000	65 000
SARs attribués dans l'exercice		
SARs exercés dans l'exercice		
SARs expirés/auxquels il a été renoncé dans l'exercice		5 000
SARs en circulation au 31 décembre 2008	150 000	60 000
SARs exerçables au 31 décembre 2008	150 000	30 000

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)	2008	2007
Fnac	185,8	199,0
Redcats	114,1	186,6
Conforama	118,2	167,5
Cfao	276,7	232,3
Puma	349,7	236,0
Luxe	731,0	668,8
Holdings et autres	(54,3)	(56,5)
Total	**1 721,2**	**1 633,7**

Le montant des dotations aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants inclus dans le résultat opérationnel courant est de 419,4 millions d'euros en 2008 (371,8 millions d'euros en 2007). Les autres produits et charges opérationnels sans contrepartie en trésorerie sont de - 26,6 millions d'euros en 2008 (3,0 millions d'euros en 2007).

NOTE 10 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

(en millions d'euros)	2008	2007
Charges opérationnelles non courantes	**(408,3)**	**(149,6)**
Charges de restructuration	(127,8)	(26,1)
Dépréciation d'actifs	(237,2)	(97,4)
Autres	(43,3)	(26,1)
Produits opérationnels non courants	**47,3**	**252,3**
Plus-values sur cessions d'actifs	23,2	221,7
Autres	24,1	30,6
Total	**(361,0)**	**102,7**

Les autres produits et charges opérationnels non courants du Groupe, qui regroupent les éléments inhabituels de nature à perturber le suivi de la performance économique de chaque enseigne, s'élèvent à - 361,0 millions d'euros sur l'exercice 2008. Ils incluent les éléments suivants :

- des charges de restructuration à hauteur de 127,8 millions d'euros. Ces coûts concernent essentiellement Redcats (plan de relance de La Redoute en France et programmes de réduction des coûts du Pôle Scandinave et des États-Unis), Conforama (restructuration des activités en Italie, optimisation de l'organisation de la péninsule ibérique et adaptation des dispositifs en France), Fnac (restructuration de magasins à l'international), Gucci Group (fermeture des magasins Sergio Rossi aux États-Unis et optimisation des structures chez Gucci) et Puma (réorganisation et fermetures de magasins) ;
- des dépréciations d'actifs à hauteur de 237,2 millions d'euros portant principalement sur le goodwill de Conforama Italie pour 122,0 millions d'euros, le goodwill de Redcats USA à hauteur de 82,3 millions d'euros, des immobilisations incorporelles à hauteur de 11,8 millions d'euros et des immobilisations corporelles à hauteur de 21,1 millions d'euros ;
- des produits nets de cessions d'actifs opérationnels de 23,2 millions d'euros concernant essentiellement Fnac et Cfao ;
- des autres produits et charges correspondant principalement à des litiges ou contentieux avec des tiers ainsi qu'à un profit d'acquisition de 10,7 millions d'euros lié aux acquisitions de titres Puma réalisées par le Groupe sur le second semestre de l'exercice.

Ce poste s'élève à 102,7 millions d'euros sur l'exercice 2007 et inclut 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 26,1 millions d'euros, incluant notamment les mesures d'adaptation des dispositifs de Fnac et Conforama.

NOTE 11 CHARGES FINANCIÈRES (NETTES)

Les charges financières nettes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2008	2007
Coût de l'endettement financier net	**(362,8)**	**(279,3)**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	41,8	58,3
Charges financières au coût amorti	(373,1)	(330,1)
Charges financières sur passifs financiers à la juste valeur par résultat	(16,3)	
Gains et pertes sur dettes/emprunts couverts en juste valeur	(35,7)	4,8
Gains et pertes sur dérivés de couverture de juste valeur	20,5	(12,3)
Autres produits et charges financiers	**(9,9)**	**(30,3)**
Gains nets sur actifs financiers disponibles à la vente	(3,5)	(1,6)
Gains et pertes sur passifs financiers à la juste valeur par résultat	9,4	
Gains et pertes de change	1,2	11,5
Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie	12,0	(8,3)
Gains et pertes sur dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture (change et taux)	5,2	2,7
Effet de l'actualisation des actifs et passifs	(10,5)	(12,3)
Autres charges financières	(23,7)	(22,3)
Total	**(372,7)**	**(309,6)**

NOTE 12 IMPÔT

12.1. Analyse de la charge d'impôt des activités poursuivies

12.1.1. Charge d'impôt

(en millions d'euros)	2008	2007
Résultat avant impôt	**987,5**	**1 426,8**
Capacité d'autofinancement liée à l'impôt	(337,4)	(307,8)
Autres impôts exigibles sans contrepartie dans les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(18,4)	(12,2)
Charge d'impôt exigible	**(355,8)**	**(320,0)**
Produit/(Charge) d'impôt différé	21,3	(18,5)
Charge totale d'impôt	**(334,5)**	**(338,5)**
Taux d'impôt effectif	**33,87 %**	**23,72 %**

12.1.2. Rationalisation du taux d'impôt

(en % du résultat avant impôt)	2008
Taux d'impôt applicable en France	**34,43 %**
Effet de l'imposition des filiales étrangères	-7,49 %
Taux d'impôt théorique	**26,74 %**
Effet des éléments taxés à taux réduits	-0,13 %
Effet des différences permanentes	0,13 %
Effet des différences temporelles non comptabilisées	0,47 %
Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés	5,96 %
Effet des variations de taux d'impôt	-0,01 %
Autres	0,51 %
Taux effectif d'imposition	**33,87 %**

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 :

(en millions d'euros)	2008	2007
Résultat avant impôt	987,5	1 426,8
Éléments non courants	(361,0)	102,7
Résultat courant avant impôt	**1 348,5**	**1 324,1**
Charge totale d'impôt	(334,5)	(338,5)
Impôt sur éléments non courants	17,8	(8,1)
Charge d'impôt courant	**(352,3)**	**(330,4)**
Taux d'impôt courant	**26,13 %**	24,95 %

12.2. Évolution des postes de bilan

12.2.1. Impôt exigible

(en millions d'euros)	2007	Résultat	Décaissements liés aux activités opérationnelles
Créances d'impôts exigibles	105,1		
Dettes d'impôts exigibles	(319,5)		
Impôt exigible	**(214,4)**	**(337,4)**	**322,6**

12.2.2. Impôt différé

(en millions d'euros)	2007	Résultat
Actifs d'impôts différés	701,7	
Passifs d'impôts différés	(2 879,0)	
Impôt différé	**(2 177,3)**	**21,3**

(en millions d'euros)	2007	Résultat
Immobilisations incorporelles	(2 594,1)	(20,0)
Immobilisations corporelles	(72,3)	27,2
Autres actifs non courants	(3,5)	0,8
Autres actifs courants	170,2	42,9
Capitaux propres	(27,4)	(1,1)
Emprunts et dettes financières	5,8	(10,8)
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	76,9	(17,6)
Provisions	26,9	(10,2)
Autres passifs courants	115,4	(14,4)
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	124,8	24,5
Actifs (Passifs) d'impôts différés nets	**(2 177,3)**	**21,3**
Actifs d'impôts différés	701,7	
Passifs d'impôts différés	(2 879,0)	
Impôt différé	**(2 177,3)**	**21,3**

Décaissements liés aux activités d'investissement	Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	Autres variations de périmètre	Autres éléments comptabilisés directement dans les capitaux propres	2008
				101,3
				(325,0)
20,5	**3,9**	**2,0**	**(20,9)**	**(223,7)**

	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	2008
				628,0
				(2 847,8)
	(38,6)	**(25,5)**	**0,3**	**(2 219,8)**

	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	2008
	32,6	(22,6)	(24,6)	(2 628,7)
	8,6	(0,6)	33,3	(3,8)
			1,6	(1,1)
	(2,3)		32,3	243,1
			4,2	(24,3)
			(0,8)	(5,8)
	(9,6)		(9,4)	40,3
	0,3		24,2	41,2
	1,0	(2,3)	(67,5)	32,2
	(69,2)		7,0	87,1
	(38,6)	**(25,5)**	**0,3**	**(2 219,8)**
				628,0
				(2 847,8)
	(38,6)	**(25,5)**	**0,3**	**(2 219,8)**

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 1 205,5 millions d'euros au 31 décembre 2008 (896,7 millions d'euros au 31 décembre 2007).

L'évolution et l'échéancier de ces pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	
Au 1er janvier 2007	**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 créés au cours de l'exercice	485,4
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(142,9)
Variations de périmètre et de change	(33,7)
Au 31 décembre 2008	**1 205,5**
Déficits reportables avec une échéance	**518,4**
À moins de cinq ans	242,6
A plus de cinq ans	275,8
Déficits indéfiniment reportables	**687,1**
Total	**1 205,5**

Le montant des différences temporelles déductibles pour lesquelles aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé au 31 décembre 2008 est de 78,5 millions d'euros (55,0 millions d'euros au 31 décembre 2007).

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 2008.

NOTE 13 ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE, ACTIVITÉS ARRÊTÉES, CÉDÉES OU EN COURS DE CESSION

Le 23 janvier 2008, PPR a annoncé avoir reçu une offre ferme de L'Oréal portant sur la cession d'YSL Beauté. À l'issue de la consultation des instances représentatives du personnel et de l'autorisation des autorités de la concurrence, le transfert effectif d'YSL Beauté à L'Oréal a été effectué le 26 juin 2008 (Note 3.1.1).

Par ailleurs, l'absence de perspective de rentabilité satisfaisante à moyen terme a conduit le Groupe à prendre la décision, en décembre 2008, de céder l'activité de Bédat, marque jeune et mono-produit, positionnée sur une niche dans le domaine de l'horlogerie.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le Groupe a traité ces actifs comme des « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession » à compter respectivement du 1er janvier 2008 et du 31 décembre 2008.

Sur l'ensemble des périodes présentées, les activités arrêtées, cédées ou en cours de cession regroupent les activités de Bédat, YSL Beauté, de la marque Empire Stores de Redcats UK, des marques du pôle « Missy » de Redcats USA, de Surcouf, de Conforama Pologne, de Fnac Service ainsi que les résultats de cession d'YSL Beauté, Conforama Pologne, Printemps, Orcanta et Rexel.

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.

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)	2008	2007
Produits des activités ordinaires	**748,2**	**1 438,0**
Coût des ventes	(367,0)	(633,6)
Marge brute	**381,2**	**804,4**
Charges de personnel	(126,4)	(227,3)
Autres produits et charges opérationnels courants	(273,0)	(533,0)
Résultat opérationnel courant	**(18,2)**	**44,1**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(95,1)	(199,4)
Résultat opérationnel	**(113,3)**	**(155,3)**
Charges financières (nettes)	(8,3)	(24,9)
Résultat avant impôt	**(121,6)**	**(180,2)**
Impôt sur le résultat	21,2	34,0
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		1,5
Résultat net sur cession des activités abandonnées	488,1	96,6
Résultat net	**387,7**	**(48,1)**
dont part du Groupe	386,8	(48,8)
dont part des minoritaires	0,9	0,7

(en millions d'euros)	2008	2007
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(27,3)	55,5
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(14,6)	(21,7)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(6,2)	(3,0)
Incidence des variations des cours de change		2,5
Flux nets de trésorerie	**(48,1)**	**33,3**
Trésorerie d'ouverture ou flux nets et variation des flux intragroupes	27,0	(1,1)
Flux nets liés aux activités abandonnées[1]	**(21,1)**	**32,2**

(1) Ligne présentée dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe.

Le chiffre d'affaires de Bédat est de 7,7 millions d'euros sur 2008 (13,5 millions d'euros sur l'exercice 2007) et son résultat net de - 70,9 millions d'euros pour l'exercice 2008 (- 4,6 millions d'euros sur 2007) lié principalement aux dépréciations d'actifs.

Le chiffre d'affaires d'YSL Beauté est de 298,9 millions d'euros sur 2008 (649,2 millions d'euros sur l'exercice 2007) et son résultat net est nul pour l'exercice 2008 (92,4 millions d'euros sur 2007).

Le chiffre d'affaires de la marque Empire Stores de Redcats UK est de 83,6 millions d'euros sur 2008 (216,5 millions d'euros sur l'exercice 2007) et son résultat net de 19,4 millions d'euros pour l'exercice 2008 (- 109,9 millions d'euros sur 2007) correspondant notamment à la perte comptabilisée suite à la vente des actifs et passifs de l'activité à hauteur de - 27,2 millions d'euros et au produit relatif à l'encaissement d'un gain sur un litige ancien avec l'Administration fiscale anglaise à hauteur de 46,6 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires des marques du pôle « Missy » de Redcats USA est de 123,2 millions d'euros sur 2008 (286,3 millions d'euros sur l'exercice 2007) et son résultat net de - 3,0 millions d'euros pour l'exercice 2008 (- 84,8 millions d'euros sur 2007) correspondant principalement à la perte comptabilisée suite à la vente des actifs et passifs de l'activité.

Le chiffre d'affaires de Surcouf est de 224,9 millions d'euros sur 2008 (246,9 millions d'euros sur l'exercice 2007) et son résultat net de - 43,5 millions d'euros pour l'exercice 2008 (- 42,1 millions d'euros sur 2007) lié principalement aux dépréciations d'actifs.

Le chiffre d'affaires de Conforama Pologne est de 9,9 millions d'euros sur 2008 (24,4 millions d'euros sur l'exercice 2007) et son résultat net de - 1,3 million d'euros pour l'exercice 2008 (5,2 millions d'euros sur 2007).

Le résultat net de Fnac Service est de - 1,1 million d'euros sur 2008 (- 2,4 millions d'euros sur 2007).

Le résultat net de Printemps est de 1,5 million d'euros sur 2007 et correspond à la quote-part de résultat de la mise en équivalence de Printemps du 1er janvier au 31 mars 2007.

Le résultat net sur cession des activités abandonnées concerne la cession d'YSL Beauté et de Conforama Pologne sur l'exercice 2008 et la cession du solde de la participation de PPR dans France Printemps sur l'exercice 2007 ainsi que 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)	2008	2007
Actifs détenus en vue de la vente	**61,6**	**283,5**
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	**71,0**	**229,1**

Au 31 décembre 2008, les actifs classés comme détenus en vue de la vente concernent uniquement Surcouf et Bédat.

Au 31 décembre 2007, ces actifs concernent Surcouf, Conforama Pologne, la marque Empire Stores de Redcats UK et les marques du pôle « Missy » de Redcats USA.

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 2008

(en millions d'euros)	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	**924,2**	**537,4**	**386,8**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	127 243 003	127 243 003	127 243 003
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(1 236 713)	(1 236 713)	(1 236 713)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	**126 006 290**	**126 006 290**	**126 006 290**
Résultat de base par action *(en euros)*	**7,33**	**4,26**	**3,07**
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	**924,2**	**537,4**	**386,8**
Options de souscription d'actions			
Résultat net part du Groupe dilué	**924,2**	**537,4**	**386,8**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	126 006 290	126 006 290	126 006 290
Options de souscription d'actions	16 714	16 714	16 714
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	**126 023 004**	**126 023 004**	**126 023 004**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**7,33**	**4,26**	**3,07**

RÉSULTAT PAR ACTION AU 31 DÉCEMBRE 2007

(en millions d'euros)	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	**922,3**	**971,1**	**(48,8)**
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**	**7,57**	**(0,38)**
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	**922,3**	**971,1**	**(48,8)**
Options de souscription d'actions			
Résultat net part du Groupe dilué	**922,3**	**971,1**	**(48,8)**
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 diluées	**128 660 499**	**128 660 499**	**128 660 499**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**7,17**	**7,55**	**(0,38)**

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)	2008	2007
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	**537,4**	**971,1**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(361,0)	102,7
Impôt sur autres produits et charges opérationnels non courants	17,8	(8,1)
Résultat minoritaires sur autres produits et charges opérationnels non courants	5,4	1,9
Résultat net hors éléments non courants	**875,2**	**874,6**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	127 243 003	128 460 065
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(1 236 713)	(180 627)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	**126 006 290**	**128 279 438**
Résultat hors éléments non courants de base par action *(en euros)*	**6,95**	**6,82**
Résultat net hors éléments non courants	**875,2**	**874,6**
Options de souscription d'actions		
Résultat net part du Groupe dilué	**875,2**	**874,6**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	126 006 290	128 279 438
Options de souscription d'actions	16 714	381 061
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	**126 023 004**	**128 660 499**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**6,94**	**6,80**

NOTE 15 GOODWILL

(en millions d'euros)	Brut	Pertes de valeur	Net
Goodwill au 1er janvier 2007	**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		(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 décembre 2007	**6 953,1**	**(299,5)**	**6 653,6**
Acquisitions	11,0		11,0
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(236,4)	14,9	(221,5)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)		(204,3)	(204,3)
Options de ventes accordées aux minoritaires	(75,7)		(75,7)
Différences de change	28,3	(12,7)	15,6
Autres variations	(2,8)	2,8	
Goodwill au 31 décembre 2008	**6 677,5**	**(498,8)**	**6 178,7**

Tous les goodwill comptabilisés au cours de l'exercice 2008 ont été alloués à des unités génératrices de trésorerie à la clôture de l'exercice.

La décomposition par enseigne de la valeur nette des goodwill est la suivante :

(en millions d'euros)	2008	2007
Fnac	458,3	459,0
Redcats	1 147,6	1 236,3
Conforama	1 183,9	1 301,3
Cfao	140,0	143,6
Puma	1 164,7	1 205,8
Luxe	2 084,2	2 307,6
Total	**6 178,7**	**6 653,6**

NOTE 16 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Marques	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur brute au 1er janvier 2007	**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 décembre 2007	**9 783,4**	**864,4**	**10 647,8**
Amortissements et pertes de valeurs au 1er janvier 2007	**(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	(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 décembre 2007	**(27,7)**	**(484,9)**	**(512,6)**
Valeur nette au 1er janvier 2007	**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	(2,1)		(2,1)
Différences de change	(4,5)	(7,1)	(11,6)
Autres variations		8,1	8,1
Valeur nette au 31 décembre 2007	**9 755,7**	**379,5**	**10 135,2**

(en millions d'euros)	Marques	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur brute au 31 décembre 2007	**9 783,4**	**864,4**	**10 647,8**
Variation de périmètre	45,9	10,0	55,9
Acquisitions	1,1	101,0	102,1
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(28,9)	(50,2)	(79,1)
Autres cessions		(23,5)	(23,5)
Différences de change	3,8	3,4	7,2
Autres variations		8,1	8,1
Valeur brute au 31 décembre 2008	**9 805,3**	**913,2**	**10 718,5**
Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2007	**(27,7)**	**(484,9)**	**(512,6)**
Variation de périmètre		(0,8)	(0,8)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession		34,2	34,2
Autres cessions		23,1	23,1
Amortissements		(75,9)	(75,9)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)	(2,0)	(9,8)	(11,8)
Différences de change	0,4	(3,0)	(2,6)
Autres variations		0,6	0,6
Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2008	**(29,3)**	**(516,5)**	**(545,8)**
Valeur nette au 31 décembre 2007	**9 755,7**	**379,5**	**10 135,2**
Variation de périmètre	45,9	9,2	55,1
Acquisitions	1,1	101,0	102,1
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(28,9)	(16,0)	(44,9)
Autres cessions		(0,4)	(0,4)
Amortissements		(75,9)	(75,9)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)	(2,0)	(9,8)	(11,8)
Différences de change	4,2	0,4	4,6
Autres variations		8,7	8,7
Valeur nette au 31 décembre 2008	**9 776,0**	**396,7**	**10 172,7**

La décomposition par enseigne de la valeur nette des marques est la suivante :

(en millions d'euros)	2008	2007
Redcats	80,6	30,3
Cfao	5,2	4,3
Puma	3 500,0	3 500,0
Luxe	6 190,2	6 221,1
Total	**9 776,0**	**9 755,7**

NOTE 17 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute au 1er janvier 2007	**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 décembre 2007	**1 485,9**	**2 875,9**	**400,0**	**4 761,8**
Amortissements et dépréciations au 1er janvier 2007	**(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 décembre 2007	**(597,7)**	**(1 784,6)**	**(205,2)**	**(2 587,5)**
Valeur nette au 1er janvier 2007	**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)	
Valeur nette au 31 décembre 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

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute au 31 décembre 2007	**1 485,9**	**2 875,9**	**400,0**	**4 761,8**
Variation de périmètre	3,8	(4,5)	2,4	1,7
Acquisitions	36,6	299,1	158,1	493,8
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(27,6)	(194,0)		(221,6)
Cessions	(13,1)	(125,5)	(64,3)	(202,9)
Différences de change	(0,8)	23,3	(7,3)	15,2
Autres variations	3,0	72,3	(42,0)	33,3
Valeur brute au 31 décembre 2008	**1 487,8**	**2 946,6**	**446,9**	**4 881,3**
Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2007	**(597,7)**	**(1 784,6)**	**(205,2)**	**(2 587,5)**
Variation de périmètre		0,4	0,2	0,6
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	20,5	146,4		166,9
Cessions	7,7	116,4	37,6	161,7
Amortissements	(50,6)	(261,8)	(31,6)	(344,0)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)		(5,0)	(16,1)	(21,1)
Différences de change	0,3	(9,2)	4,7	(4,2)
Autres variations	7,6	(5,7)	(2,2)	(0,3)
Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2008	**(612,2)**	**(1 803,1)**	**(212,6)**	**(2 627,9)**
Valeur nette au 31 décembre 2007	**888,2**	**1 091,3**	**194,8**	**2 174,3**
Variation de périmètre	3,8	(4,1)	2,6	2,3
Acquisitions	36,6	299,1	158,1	493,8
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(7,1)	(47,6)		(54,7)
Cessions	(5,4)	(9,1)	(26,7)	(41,2)
Amortissements	(50,6)	(261,8)	(31,6)	(344,0)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)		(5,0)	(16,1)	(21,1)
Différences de change	(0,5)	14,1	(2,6)	11,0
Autres variations	10,6	66,6	(44,2)	33,0
Valeur nette au 31 décembre 2008	**875,6**	**1 143,5**	**234,3**	**2 253,4**
dont biens détenus	695,6	1 143,5	223,6	**2 062,7**
dont biens en contrats de location-financement	180,0		10,7	**190,7**

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 TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ACTIFS NON FINANCIERS

Les principes de dépréciation des actifs non financiers sont détaillés dans la Note 2.7.

Les principales valeurs des goodwill et des immobilisations incorporelles sont décomposées par enseigne dans les Notes 15 et 16.

18.1. Hypothèses retenues pour les tests de dépréciation

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	
	2008	2007	2008	2007
Activité Luxe	8,8 % - 12,5 %	10,3 % - 13,2 %	3,0 % - 3,5 %	3,0 % - 3,5 %
Activité Grand Public (hors zone géographique émergente [1])	9,1 % - 12,4%	8,7 % - 11,6%	0,5 % - 2,5%	0,5 % - 1,0%
Zone géographique émergente [1]	11,9 % - 15,5 %	13,2 % - 14,5 %	3,0 % - 4,0 %	3,0 % - 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.

Compte tenu de la forte volatilité des marchés financiers, les taux d'actualisation retenus pour les tests de dépréciation 2008 sont supérieurs à ceux retenus en 2007 pour la plupart des UGT.

18.2. Tests de dépréciation des principales valeurs

Pour l'UGT Gucci, la valeur recouvrable de l'UGT a été déterminée sur la base de 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'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de 4 ans. 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.

Le taux de croissance utilisé pour extrapoler les projections de flux de trésorerie à l'infini est de 3,5 %.

Le taux d'actualisation avant impôt appliqué aux projections de flux de trésorerie est de 9,6 %.

Pour la marque Gucci, la valeur basée sur les revenus futurs des redevances perçues dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers a été calculée en prenant un taux de redevance de 15 %, un taux de croissance pour extrapoler les projections de flux de trésorerie à l'infini de 3,5 % et un taux d'actualisation avant impôt de 9,6 %.

Pour l'UGT Puma à laquelle est rattaché le goodwill de Puma, la valeur recouvrable de l'UGT a été déterminée sur la base de 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'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de 4 ans. 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.

Le taux de croissance utilisé pour extrapoler les projections de flux de trésorerie à l'infini est de 2,5 %.

Le taux d'actualisation avant impôt appliqué aux projections de flux de trésorerie est de 10,4 %.

Pour la marque Puma, la valeur basée sur les revenus futurs des redevances perçues dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers a été calculée en prenant un taux de redevance de 8 %, un taux de croissance pour extrapoler les projections de flux de trésorerie à l'infini de 2,5 % et un taux d'actualisation avant impôt de 10,0 %.

18.3. Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2008 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 122,0 millions d'euros. Cette perte résulte de la différence entre le montant de l'actif de l'UGT et sa valeur recouvrable. La valeur d'utilité a été calculée sur la base d'un taux d'actualisation avant impôt de 9,1 % et d'un taux de croissance à l'infini de 0,5 % ;
- une perte de valeur irréversible du goodwill de l'UGT Redcats Special Size Group aux États-Unis à hauteur de 82,3 millions d'euros. Cette perte résulte de la différence entre le montant de l'actif de l'UGT et sa valeur recouvrable. La valeur d'utilité a été calculée sur la base d'un taux d'actualisation avant impôt de 12,4 % et d'un taux de croissance à l'infini de 1,0 % ;

- une perte de valeur sur d'autres actifs incorporels de Redcats et du Luxe à hauteur, respectivement, de 9,8 millions d'euros et de 2,0 millions d'euros ;
- des pertes de valeur sur des actifs corporels à hauteur de 21,1 millions d'euros.

L'ensemble de ces charges est comptabilisé au compte de résultat sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

Les tests de dépréciation réalisés n'ont pas fait apparaître, sur l'exercice 2008, de pertes de valeur sur les actifs incorporels, corporels et goodwill rattachés aux UGT autres que celles décrites précédemment.

La variation de 0,25 pt des taux de croissance ou des taux d'actualisation utilisés n'entraînerait pas la comptabilisation de pertes de valeur complémentaires dans les comptes consolidés du Groupe.

NOTE 19 PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

(en millions d'euros)	2008	2007
Participations dans les sociétés mises en équivalence	74,5	19,7

Au 31 décembre 2008, les participations dans les sociétés mises en équivalence incluent la participation dans Sowind Group.

NOTE 20 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2008	2007
Titres de participation	34,9	28,8
Instruments financiers dérivés (Note 30)	40,3	21,0
Actifs financiers disponibles à la vente	2,1	5,9
Créances et prêts rattachés à des participations	92,8	67,6
Dépôts et cautionnements	103,4	96,5
Autres	50,3	46,3
Total	**323,8**	**266,1**

NOTE 21 STOCKS

(en millions d'euros)	2008	2007
Stocks commerciaux	3 682,3	3 412,2
Stocks industriels	291,7	316,7
Valeur brute	**3 974,0**	**3 728,9**
Dépréciation	(508,5)	(494,8)
Valeur nette	**3 465,5**	**3 234,1**

Évolution de la dépréciation	
Au 31 décembre 2007	(494,8)
(Dotations)/Reprises	(23,3)
Variation de périmètre	(0,1)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	18,4
Différences de change	(8,7)
Au 31 décembre 2008	**(508,5)**

La valeur comptable des stocks donnés en nantissement de passifs s'élève à 85,1 millions d'euros au 31 décembre 2008 (99,0 millions d'euros au 31 décembre 2007).

NOTE 22 CRÉANCES CLIENTS

(en millions d'euros)	2008	2007
Créances clients	1 505,8	1 720,7
Dépréciation des créances clients	(202,8)	(216,9)
Valeur nette	**1 303,0**	**1 503,8**

Évolution de la dépréciation	
Au 31 décembre 2007	(216,9)
(Dotations)/Reprises	(3,3)
Variation de périmètre	0,2
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	16,3
Différences de change	0,9
Au 31 décembre 2008	**(202,8)**

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)	2008	2007
Créances dans les délais	968,4	1 164,2
Retard n'excédant pas un mois	221,5	239,4
Retard compris entre un et six mois	167,5	146,9
Retard supérieur à six mois	148,4	170,2
Provision pour créances douteuses	(202,8)	(216,9)
Valeur nette	**1 303,0**	**1 503,8**

NOTE 23 AUTRES ACTIFS ET PASSIFS COURANTS

(en millions d'euros)	2007	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	2008
Stocks	3 234,1	299,9	(85,8)		2,1	15,2	3 465,5
Créances clients	1 503,8	(52,7)	(145,4)		0,8	(3,5)	1 303,0
Autres actifs et passifs financiers courants	20,9	0,6	(0,1)	(0,6)		46,4	67,2
Créances et dettes d'impôts exigibles	(214,4)		3,9	5,7	2,0	(20,9)	(223,7)
Dettes fournisseurs	(2 942,6)	(95,0)	69,8		9,4	(7,6)	(2 966,0)
Autres actifs et passifs courants	(1 446,5)	79,6	(179,0)	(19,3)	(14,8)	13,9	(1 566,1)
Besoin en fonds de roulement	**155,3**	**232,4**	**(336,6)**	**(14,2)**	**(0,5)**	**43,5**	**79,9**
Concours à la clientèle	235,3	(8,1)				(37,7)	189,5

Compte tenu de la nature de ses activités, l'exposition du Groupe au risque de défaut de ses débiteurs ne peut avoir une incidence significative sur l'activité, la situation financière ou le patrimoine du Groupe.

NOTE 24 AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS

Les autres actifs financiers courants sont essentiellement composés des instruments financiers dérivés (Note 30).

NOTE 25 CAPITAUX PROPRES

Au 31 décembre 2008, le capital social s'élève à 506 221 508 euros. Il est composé de 126 555 377 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros (128 081 939 actions de valeur nominale de 4 euros au 31 décembre 2007).

25.1. Actions PPR autodétenues et options sur titres PPR

Au cours de l'exercice 2008, le Groupe a procédé à la cession nette de 506 500 actions autodétenues selon les modalités suivantes :

- acquisition de 1 001 253 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- cession de 1 587 753 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- acquisition de 18 690 titres attribués aux salariés dans le cadre du plan d'actions gratuites 2006 à échéance mai 2008 ;
- acquisition de 80 000 titres en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre du plan d'actions gratuites 2008 à échéance juin 2010 ;
- acquisition de 1 552 810 titres annulés par décision du Conseil d'administration du 9 juin 2008, à effet de ce jour, 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 2008, le capital a été augmenté de 26 248 actions, amenant ainsi le capital social de PPR à 126 555 377 actions au 31 décembre 2008.

Enfin, le Groupe n'a procédé, au cours de l'exercice 2008, à aucune acquisition d'options d'achats de titres PPR. Les options d'achats venant à échéance en 2008 n'ont pas été exercées.

Au 31 décembre 2008, le Groupe détient 1 308 193 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 2008, PPR ne détient aucune action dans le cadre du contrat de liquidité (586 500 actions au 31 décembre 2007). Hors cadre du contrat de liquidité, PPR détient 80 000 actions en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre du plan d'actions gratuites 2008 à échéance juin 2010. Aucune action n'était détenue par la Société hors cadre du contrat de liquidité au 31 décembre 2007.

25.2. Affectation du résultat 2008

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2008, de distribuer un dividende de 3,30 euros par action au titre de cet exercice, soit 417,6 millions d'euros au total.

Le dividende distribué au titre de l'exercice 2007 était de 3,45 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 1er janvier 2007	**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**
Variation de juste valeur	(12,0)	(3,8)		(15,8)
Recyclage en résultat	(29,9)			(29,9)
Impôts	(22,7)	1,3		(21,4)
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	(64,6)	(2,5)		(67,1)
Au 31 décembre 2008	**(34,1)**	**(2,3)**	**0,7**	**(35,7)**

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)	2008	2007
Valeur actualisée de l'engagement au 1er janvier	**563,3**	**551,7**
Coûts des services rendus de la période	19,8	23,3
Cotisations effectuées par les participants	4,1	4,0
Charges d'intérêts financiers	25,6	26,6
Prestations servies	(33,0)	(27,9)
Coûts des services passés	1,5	
Écarts actuariels	(8,3)	(8,1)
Réductions et règlements	(12,6)	(17,9)
Variation de périmètre	11,2	37,6
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(69,7)	(0,2)
Variation des cours des monnaies étrangères	(39,1)	(25,8)
Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre	**462,8**	**563,3**

Au 31 décembre 2008, la valeur actuelle de l'obligation est égale à 462,8 millions d'euros et se décompose comme suit :

- 131,1 millions d'euros liés à des régimes entièrement non financés (97,0 millions d'euros en 2007) ;
- 331,7 millions d'euros liés à des régimes entièrement ou partiellement financés (466,3 millions d'euros en 2007).

La répartition de la valeur actualisée de l'engagement par type de régime et par pays au 31 décembre 2008 est la suivante :

(en millions d'euros)	2008
Indemnités de fin de carrière - France	119,4
Médailles du travail - France	4,8
Indemnités de rupture légale (TFR) - Italie	35,7
Régimes supplémentaires - Royaume-Uni	136,9
Retraites complémentaires (LPP) - Suisse	66,7
Autres	99,3
Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre	**462,8**

L'évolution de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies est la suivante :

(en millions d'euros)	2008	2007
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 1r janvier	**296,0**	**281,2**
Cotisations effectuées par l'employeur	29,8	33,7
Cotisations effectuées par les participants	4,1	4,0
Rendements attendus des actifs	13,5	14,7
Prestations servies	(33,0)	(27,9)
Écarts actuariels	(38,7)	(3,0)
Règlements	(0,7)	(2,8)
Variation de périmètre	3,2	16,5
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(36,1)	
Variation des cours des monnaies étrangères	(34,0)	(20,4)
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 31 décembre	**204,1**	**296,0**

Les cotisations dont le Groupe s'attend à ce qu'elles soient versées sur 2009 sont estimées à 25,8 millions d'euros.

Les fonds des régimes à prestations définies financés sont répartis de la façon suivante :

- les contrats d'assurance représentent 41,8 % de la juste valeur totale des actifs (29 % en 2007) ;
- les instruments de capitaux propres, 18,6 % (29 % en 2007) ;
- les instruments d'emprunt, 24,8 % (25 % en 2007) ;
- et les divers autres actifs, 14,8 % (17 % en 2007).

Le rapprochement des données du bilan avec l'obligation actuarielle des plans à prestations définies s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2008	2007	2006	2005	2004
Valeur actualisée de l'engagement	462,8	563,3	551,7	538,5	470,8
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies	(204,1)	(296,0)	(281,2)	(248,6)	(212,2)
Déficit/(Excédent)	**258,7**	**267,3**	**270,5**	**289,9**	**258,6**
Coûts des services passés non comptabilisés	(7,0)	(8,4)	(9,8)	(10,5)	(11,1)
Montant non comptabilisé à l'actif	5,4	8,3			
Juste valeur de tout droit à remboursement	1,5				
Provisions (actifs nets) comptabilisées au bilan	**258,6**	**267,2**	**260,7**	**279,4**	**247,5**
dont provisions - activités poursuivies	258,4	267,2	260,7	279,4	247,5
dont provisions - activités abandonnées	0,2				
dont actifs nets					
Ajustements liés à l'expérience liés aux passifs du régime	0,1 %	0,9 %	4,5 %	5,9 %	7,1 %
Ajustements liés à l'expérience liés aux actifs du régime	13,1 %	1,0 %	1,7 %	5,6 %	5,9 %

26.2. Charges comptabilisées

La charge totale de 22,0 millions d'euros comptabilisée au titre des régimes à prestations définies se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2008	2007
Coûts des services rendus	19,8	23,3
Coûts financiers	25,6	26,6
Rendements attendus des actifs du régime	(13,5)	(14,7)
Écarts actuariels comptabilisés en résultat	(0,8)	
Coûts des services passés pris en résultat	2,1	1,3
Réductions et règlements	(11,2)	(15,1)
Charge totale	**22,0**	**21,4**
Dont comptabilisée en charges opérationnelles	8,2	6,2
en charges financières nettes	12,6	11,9
en activités abandonnées	1,2	3,3

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 2008, le montant comptabilisé au titre de ces écarts actuariels s'élève à 31,2 millions d'euros.

Le montant cumulé des écarts actuariels comptabilisés en capitaux propres depuis le 1er janvier 2004 s'élève à 56,3 millions d'euros au 31 décembre 2008.

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	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Taux d'actualisation	5,50 %	5,25 %	3,00 %	3,50 %	5,50 %	5,25 %	6,20 %	5,90 %	4,94 %	5,13 %
Taux de rendement attendu des actifs	4,75 %	4,75 %	4,68 %	4,46 %			6,28 %	5,71 %	4,57 %	4,94 %
Taux de croissance attendu des salaires	2,86 %	2,82 %	2,27 %	2,25 %	3,60 %	3,68 %	2,53 %	2,37 %	2,15 %	2,34 %

Les taux de rendement attendus des actifs sont déterminés pour chaque fonds sur la base des performances historiques, des perspectives actuelles et à long terme et de la composition des actifs des fonds sous gestion. Ces hypothèses sont revues annuellement en fonction de l'évolution de l'allocation des fonds sous gestion et de l'évolution des anticipations à long terme du marché sur chaque classe d'actifs gérés.

NOTE 27 PROVISIONS

(en millions d'euros)	2007	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Différence de change	Variation de périmètre	Autres	2008
Provisions pour restructurations non courantes	2,2	23,0	(1,8)	(0,1)	(0,4)		0,1	23,0
Provisions pour litiges et contentieux non courantes	65,3	10,2	(5,1)	(2,1)	(0,2)		0,5	68,6
Autres provisions non courantes	78,1	1,1	(2,6)	(3,7)	(0,1)			72,8
Autres provisions pour risques et charges non courantes	**145,6**	**34,3**	**(9,5)**	**(5,9)**	**(0,7)**		**0,6**	**164,4**
Provisions pour restructurations courantes	2,6	68,0	(1,4)	(0,4)	0,5			69,3
Provisions pour litiges et contentieux courantes	55,6	43,1	(11,0)	(9,1)			3,3	81,9
Autres provisions courantes	37,3	10,9	(8,7)	(0,7)		0,6	(0,7)	38,7
Autres provisions pour risques et charges courantes	**95,5**	**122,0**	**(21,1)**	**(10,2)**	**0,5**	**0,6**	**2,6**	**189,9**
Autres provisions pour risques et charges	**241,1**	**156,3**	**(30,6)**	**(16,1)**	**(0,2)**	**0,6**	**3,2**	**354,3**
Impact résultat		**(156,3)**		**16,1**				**(140,2)**
– sur le résultat opérationnel courant		(18,1)		5,5				(12,6)
– sur les autres produits et charges opérationnels non courants		(131,4)		9,2				(122,2)
– sur le résultat financier		(4,2)						(4,2)
– sur l'impôt		(2,6)						(2,6)
– sur le résultat des activités abandonnées				1,4				1,4

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 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

28.1. Analyse par catégorie de trésorerie

Ce poste s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2008	2007
Trésorerie	842,7	1 163,3
Équivalents de trésorerie	273,9	549,9
Total	**1 116,6**	**1 713,2**

Au 31 décembre 2008, les équivalents de trésorerie comprennent des OPCVM, des certificats de dépôts et des dépôts à terme de moins de trois mois.

Les éléments comptabilisés par le Groupe en tant que « Trésorerie et équivalents de trésorerie » répondent strictement aux critères repris dans la position de l'AMF publiée en mars 2008. En particulier, les placements sont revus régulièrement conformément aux procédures du Groupe et dans le strict respect des critères de qualification définie par la norme IAS 7. Au 31 décembre 2008, ces analyses n'ont pas conduit à des changements de classification comptable préalablement retenue.

28.2. Analyse par devise

(en millions d'euros)	2008	%	2007	%
Euro	473,5	42,4 %	826,7	48,3 %
Dollar américain	181,2	16,2 %	426,5	24,9 %
Franc suisse	82,8	7,4 %	62,5	3,6 %
Yen	60,8	5,5 %	42,4	2,5 %
Livre sterling	59,6	5,3 %	106,2	6,2 %
Franc CFA	41,1	3,7 %	49,6	2,9 %
Autres devises	217,6	19,5 %	199,3	11,6 %
Total	**1 116,6**		**1 713,2**	

NOTE 29 DETTES FINANCIÈRES

29.1. Analyse de la dette par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	2008	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
Emprunts et dettes financières à long terme	**3 961,3**		**218,8**	**1 014,8**	**607,8**	**1 936,3**	**183,6**
Emprunts obligataires	1 793,4			812,4	196,3	784,7	
Lignes de crédit confirmées	1 554,3		54,3		384,4	1 115,6	
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	403,6		143,3	191,4	18,3	17,8	32,8
Dettes sur contrats de location-financement	90,2		12,4	6,3	3,8	9,8	57,9
Participation des salariés	25,7		7,6	4,7	5,0	8,4	
Autres dettes financières	94,1		1,2				92,9
Emprunts et dettes financières à court terme	**2 911,6**	**2 911,6**					
Emprunts obligataires	751,5	751,5					
Lignes de crédit confirmées	101,2	101,2					
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	320,8	320,8					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	620,3	620,3					
Dettes sur contrats de location-financement	11,1	11,1					
Participation des salariés	6,6	6,6					
Découverts bancaires	183,1	183,1					
Billets de trésorerie	784,9	784,9					
Autres dettes financières	132,1	132,1					
Total	**6 872,9**	**2 911,6**	**218,8**	**1 014,8**	**607,8**	**1 936,3**	**183,6**
%		**42,3 %**	**3,2 %**	**14,8 %**	**8,8 %**	**28,2 %**	**2,7 %**

(en millions d'euros)	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	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	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 %**

Au 31 décembre 2008, 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 à l'exception des émissions obligataires de mai 2008 indexées sur l'évolution du titre PPR comptabilisées à la juste valeur par résultat.

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 14,5 millions d'euros au 31 décembre 2008 contre 21,2 millions d'euros au 31 décembre 2007.

Au 31 décembre 2008, les emprunts obligataires représentent 37,0 % de la dette brute contre 26,2 % en 2007.

La part des dettes à plus d'un an représente 57,7 % de l'endettement brut global au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2007.

Le montant total de lignes de crédit confirmées s'élève à 6 694,8 millions en date d'arrêté dont 1 655,5 millions d'euros mobilisés sous forme de tirages de lignes de crédit et 49,7 millions d'euros mobilisés sous forme d'emprunts à court terme.

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 189,5 millions d'euros à la dette brute au 31 décembre 2008.

29.2. Analyse par devise de remboursement

(en millions d'euros)	2008	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	2007	%
Euro	5 912,8	3 614,5	2 298,3	86,0 %	6 953,4	85,9 %
Yen	465,9	229,4	236,5	6,8 %	380,0	4,7 %
Franc suisse	121,5	21,4	100,1	1,8 %	114,3	1,4 %
Franc CFA	101,7	12,8	88,9	1,5 %	95,6	1,2 %
Dollar américain	95,1	59,7	35,4	1,4 %	297,1	3,7 %
Livre sterling	13,6	7,2	6,4	0,2 %	41,4	0,5 %
Autres devises	162,3	16,3	146,0	2,3 %	208,6	2,6 %
Total	**6 872,9**	**3 961,3**	**2 911,6**		**8 090,4**	

Les dettes libellées en devises autres que l'euro sont réparties sur les filiales du Groupe pour leurs besoins de financements locaux.

29.3. Dette brute par catégorie

La dette brute du groupe PPR se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	2008	2007
Emprunts obligataires	2 544,9	2 117,1
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	1 023,9	2 321,6
Lignes de crédit confirmées	1 655,5	1 920,6
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	320,8	279,7
Billets de trésorerie	784,9	662,7
Dettes sur contrats de location-financement	101,3	113,1
Participation des salariés	32,3	43,5
Découverts bancaires	183,1	262,4
Autres dettes financières	226,2	369,7
Total	**6 872,9**	**8 090,4**

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 90,7 % de la dette brute au 31 décembre 2008 contre 91,4 % au 31 décembre 2007.

Au 31 décembre 2008, les autres dettes financières incluent 107,9 millions d'euros au titre des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires (Note 2.1.2).

29.4. Caractéristiques des principaux emprunts obligataires

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.

La date de signature et d'approbation de ce programme par le CSSF (Conseil de surveillance du secteur financier) du Grand Duché de Luxembourg est le 10 décembre 2008. La date d'échéance du programme en cours au 31 décembre 2008 est le 10 décembre 2009.

Au 31 décembre 2008, le montant des emprunts obligataires émis dans le cadre de ce programme s'élève à 2 550 millions d'euros.

Tous ces emprunts bénéficient de la Note du groupe PPR par l'agence de rating Standard & Poor's, « BBB- », perspective stable et ne sont soumis à aucun covenant financier.

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	2008	2007
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	**749,9**	739,9
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	**812,4**	784,6
600,0 (3)	Fixe 4,00 %	4,08 % & 4,79 %	29/06/2005 & 19/06/2006	-	29/01/2013	**590,4**	588,2
200,0 (4)	Fixe 6,405 %	-	16/05/2008	-	16/11/2012	**196,3**	
200,0 (5)	Fixe 6,536 %	-	16/05/2008	-	16/05/2013	**194,3**	

(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, 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.

(4) Prix d'émission : emprunt obligataire indexé sur le titre PPR émis le 16 mai 2008 dans le cadre du programme EMTN, représenté par 2 362 907 obligations de 84,64 euros nominal.
Remboursement : le prix de remboursement est indexé sur l'évolution du titre PPR. Il est d'un montant maximum de 236,9 millions d'euros et d'un montant minimum de 136,9 millions d'euros à l'échéance du 16 novembre 2012.

(5) Prix d'émission : emprunt obligataire indexé sur le titre PPR émis le 16 mai 2008 dans le cadre du programme EMTN, représenté par 2 362 907 obligations de 84,64 euros nominal.
Remboursement : le prix de remboursement est indexé sur l'évolution du titre PPR. Il est d'un montant maximum de 238,2 millions d'euros et d'un montant minimum de 138,2 millions d'euros à l'échéance du 16 mai 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 à l'exception des émissions obligataires de mai 2008 indexées sur l'évolution du titre PPR comptabilisées à la juste valeur par résultat.

Le montant des intérêts courus figure dans la rubrique « Autres dettes financières ».

29.5. Principaux emprunts bancaires et lignes de crédit confirmées

29.5.1. Détail des principaux emprunts bancaires

Le Groupe dispose notamment des emprunts bancaires suivants :

Emprunts bancaires contractés par PPR et Sapardis

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	2008	2007
500,0	Variable Euribor + 0,375 %	-	18/07/2007	-	26/06/2009	**500,0**	1 500,0
290,0	Variable Euribor + 0,375 %	-	18/07/2007	-	26/06/2008		290,0

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	2008	2007
52,6	Variable Euribor 3 mois + 0,40 %	-	16/06/1998	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité *Non documenté en IFRS*	16/06/2010	**52,6**	52,6
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	2008	2007
35,9 (1)	Variable USD Libor + 1,00 %	-	08/08/2003	-	15/08/2013	**18,0**	20,4
35,0 (2)	Variable Euribor + 0,70 %	-	29/03/2004	-	30/06/2014	**24,9**	29,0
67,4 (3)	Variable JPY Tibor + 0,35 %	-	15/09/2006	-	15/09/2011	**53,9**	46,4
35,7 (4)	Variable JPY Tibor + 0,25 %	-	08/11/2007	-	08/11/2010	**35,7**	27,3
31,7 (5)	Fixe 1,26 %	-	31/03/2008	-	31/03/2011	**28,5**	
59,5 (6)	Fixe 1,536 %	-	30/04/2008	-	28/04/2011	**57,5**	

(1) Emprunt amortissable contracté par Gucci America Inc pour un montant de 50 millions de dollars (35,9 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2008 s'élève à 25 millions de dollars (18,0 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 (67,4 millions d'euros).
(4) Emprunt contracté en novembre 2007 pour un montant de 4 500 millions de yens (35,7 millions d'euros).
(5) Emprunt contracté en mars 2008 pour un montant de 4 000 millions de yens (31,7 millions d'euros).
(6) Emprunt contracté en avril 2008 pour un montant de 7 500 millions de yens (59,5 millions d'euros).

29.5.2. Lignes de crédit confirmées à disposition du Groupe

Le Groupe dispose au 31 décembre 2008 de 6 694,8 millions d'euros de lignes de crédit confirmées contre 6 724,9 millions d'euros au 31 décembre 2007.

Le solde des lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2008 s'élève à 4 989,6 millions d'euros contre 4 743 millions d'euros au 31 décembre 2007.

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 2008 s'élève à 784,9 millions d'euros contre 662,7 millions d'euros au 31 décembre 2007.

29.5.3. 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)	2008	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	2007
Lignes de crédit confirmées	**6 136,0**	115,0	6 021,0		**6 136,0**

Les lignes de crédit confirmées intègrent les crédits revolving syndiqués de 2 750 millions d'euros mis en place en mars 2005 et de 1 500 millions d'euros mis en place à l'occasion de l'offre d'achat amicale lancée sur Puma AG en 2007. Les échéances du crédit revolving syndiqué de 2 750 millions d'euros s'échelonnent après exercice de l'option d'extension de maturité de la façon suivante : 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 initiale de mars 2010. Le crédit revolving syndiqué de 1 500 millions d'euros a également fait l'objet d'une extension de maturité qui porte les échéances à juin 2012 pour 384,4 millions d'euros et à juin 2013 pour 1 115,6 millions d'euros.

La tranche à court terme du financement d'acquisition de Puma, sous forme de « term loans » pour un montant initial de 1 790 millions d'euros d'une maturité initiale d'un an, renouvelable pour un an supplémentaire à l'option de PPR, est intégrée dans les emprunts bancaires ; elle a été prorogée pour 500 millions d'euros à échéance juin 2009.

Autres lignes de crédit confirmées : 558,8 millions d'euros répartis par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	2008	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	2007
Redcats [1]	**136,3**		136,3		125,1
Gucci Group NV [2]	**155,0**	115,4	39,6		207,3
Puma [3]	**267,5**	267,5			256,5
	558,8	382,9	175,9		**588,9**

(1) Redcats : dont 100 millions de dollars (71,9 millions d'euros) et 700 millions de couronnes suédoises (64,4 millions d'euros).
(2) Gucci Group NV : dont 150 millions de francs suisses (101,0 millions d'euros), 5 000 millions de yens (39,6 millions d'euros) et 20 millions de dollars (14,4 millions d'euros).
(3) Puma : dont 49,7 millions d'euros utilisés sous forme d'emprunts bancaires à fin décembre 2008.

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. Le calcul de ce ratio est déterminé sur une base des données pro-forma.

Toutes ces clauses sont respectées au 31 décembre 2008 et il n'existe pas de risque de défaut prévisible à cet égard.

NOTE 30 EXPOSITION AUX RISQUES DE MARCHÉ DE TAUX D'INTÉRÊT, DE CHANGE ET AUX FLUCTUATIONS DE COURS DE BOURSE

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour gérer son exposition aux risques de marché.

Au 31 décembre 2008, les instruments dérivés utilisés par le Groupe s'analysent de la façon suivante :

30.1. Exposition aux risques de taux d'intérêt

Le groupe PPR utilise pour la gestion du risque de taux d'intérêt de ses actifs et passifs financiers, en particulier de sa dette financière, des instruments dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

(en millions d'euros)	2008	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà	2007
Swaps prêteurs « taux fixe »	1 333,1	683,1		650,0				1 399,5
Swaps emprunteurs « taux fixe »	401,8	350,0	51,8					890,0
Achats de collars	850,0		550,0	300,0				100,0
Achats de caps	1 100,0	700,0	400,0					1 550,0
Autres instruments de taux d'intérêt [1]	152,6		152,6					152,6
Total	**3 837,5**	**1 733,1**	**1 154,4**	**950,0**				**4 092,1**

(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 183,1 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 401,8 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 1 950,0 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 2008, la répartition des instruments financiers en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

(en millions d'euros)	2008	Couvertures de juste valeur	Couvertures de flux de trésorerie	Couvertures non documentées
Swaps prêteurs « taux fixe »	1 333,1	1 150,0		183,1
Swaps emprunteurs « taux fixe »	401,8		51,8	350,0
Achats de collars	850,0			850,0
Achats de caps	1 100,0			1 100,0
Autres instruments de taux d'intérêt	152,6			152,6
Total	**3 837,5**	**1 150,0**	**51,8**	**2 635,7**

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 2008, 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 2008, les couvertures de flux de trésorerie concernaient des dettes émises en yens couvertes en proportion pour 6,5 milliards de yens, soit 51,8 millions d'euros.

Pour les instruments dérivés non documentés, la variation de juste valeur de l'instrument dérivé est directement reconnue en résultat et impacte le résultat financier de l'exercice.

Au 31 décembre 2008, 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 :

		Échéancier pour 2008			
(en millions d'euros)	2008	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	2007
Actifs financiers à taux fixe	**214,5**	197,5	14,2	2,8	**272,9**
Emprunts obligataires	**2 544,9**	751,5	1 793,4		2 117,1
Billets de trésorerie	**620,9**	620,9			424,7
Autres dettes financières	**166,0**	70,9	94,2	0,9	257,0
Passifs financiers à taux fixe	**3 331,8**	1 443,3	1 887,6	0,9	**2 798,8**

- les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash-flow avant gestion :

(en millions d'euros)	2008	Échéancier pour 2008			2007
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
Actifs financiers à taux variable	**1 027,9**	980,6	35,6	11,7	**1 543,7**
Emprunts obligataires					
Billets de trésorerie	**164,0**	164,0			238,0
Autres dettes financières	**3 377,1**	1 304,3	1 890,1	182,7	5 053,6
Passifs financiers à taux variable	**3 541,1**	1 468,3	1 890,1	182,7	**5 291,6**

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)	2008	Échéancier pour 2008			2007
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
Actifs financiers à taux fixe	**214,5**	197,5	14,2	2,8	**272,9**
Emprunts obligataires	**1 932,6**	501,6	1 431,0		992,6
Billets de trésorerie	**737,8**	737,8			625,5
Autres dettes financières	**1 767,8**	574,8	1 192,1	0,9	2 267,3
Passifs financiers à taux fixe	**4 438,2**	1 814,2	2 623,1	0,9	**3 885,4**

- les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash-flow après gestion :

(en millions d'euros)	2008	Échéancier pour 2008			2007
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
Actifs financiers à taux variable	**1 027,9**	980,6	35,6	11,7	**1 543,7**
Emprunts obligataires	**612,3**	249,9	362,4		1 124,5
Billets de trésorerie	**47,1**	47,1			37,2
Autres dettes financières	**1 775,3**	800,4	792,2	182,7	3 043,3
Passifs financiers à taux variable	**2 434,7**	1 097,4	1 154,6	182,7	**4 205,0**

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)	2008	Avant couverture		Après couverture	
		Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Dettes brutes	**6 872,9**	**3 331,8**	**3 541,1**	**4 438,2**	**2 434,7**
%		48,5 %	51,5 %	64,6 %	35,4 %

(en millions d'euros)	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 %

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 29,1 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe hors ajustement de juste valeur lié aux instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture et aux passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat au 31 décembre 2008 contre 36,9 millions d'euros au 31 décembre 2007.

Sur la base des données de marché en date de clôture, l'impact des instruments dérivés de taux et des passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat 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 2008		
Variation de + 100 points de base		29,9
Variation de - 100 points de base		(30,4)
Au 31 décembre 2007		
Variation de + 100 points de base		23,2
Variation de - 100 points de base		(13,9)

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'arrêté.

Ces montants sont présentés hors effet impôts.

Au 31 décembre 2008, les dérivés de taux éligibles à la couverture de flux de trésorerie ont une maturité résiduelle de moins de 2 ans pour 51,8 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. La sensibilité de la valorisation de ces instruments dérivés de flux de trésorerie à une évolution de la courbe des taux yen est non significative en date d'arrêté.

30.2. Exposition aux risques de change

Le groupe PPR utilise pour la gestion du risque de change des instruments dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

(en millions d'euros)	2008	2007
Changes à terme et Swaps de change	(187,2)	(620,4)
Options de change - tunnels	(385,1)	(248,6)
Options de change achetées	210,7	240,2
Options de change vendues	(19,3)	(0,7)
Total	**(380,9)**	**(629,5)**

Le Groupe utilise essentiellement des contrats de change à terme et/ou swaps de change pour couvrir les risques commerciaux export et import et pour couvrir les risques financiers nés en particulier des opérations de refinancement 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. Le Groupe ne détient pas de dérivés éligibles à la comptabilisation de couverture d'investissement net.

Au 31 décembre 2008, la répartition des instruments dérivés en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

(en millions d'euros)	2008	Euro	Dollar américain	Yen	Livre sterling
Couvertures de flux de trésorerie					
Achats à terme & swaps achat à terme	**841,5**	23,7	797,8		0,1
Ventes à terme & swaps vente à terme	**(929,2)**	(26,7)	(425,9)		(91,8)
Options de change -achats de tunnels export	**(385,1)**		(58,9)	(326,2)	
Couvertures de juste valeur					
Achats à terme & swaps achat à terme	**629,9**	112,4	233,5	208,3	5,0
Ventes à terme & swaps vente à terme	**(887,7)**	(11,8)	(442,9)	(102,0)	(89,0)
Non documentées					
Achats à terme & swaps achat à terme	**332,1**	21,3	290,6	9,9	
Ventes à terme & swaps vente à terme	**(173,8)**	(18,1)	(63,8)	(9,9)	(1,1)
Options de change-achats	**210,7**		163,1		21,3
Options de change-ventes	**(19,3)**		(5,8)		(2,7)
Maturité					
Inférieures à un an					
Achats à terme & swaps achat à terme	**1 773,2**	157,0	1 301,0	209,1	5,1
Ventes à terme & swaps vente à terme	**(1 934,1)**	(56,6)	(918,4)	(102,8)	(179,9)
Options de change -achats de tunnels export	**(264,0)**			(264,0)	
Options de change-achats	**200,5**		155,4		21,3
Options de change-ventes	**(19,3)**		(5,8)		(2,7)
Supérieures à un an					
Achats à terme & swaps achat à terme	**30,3**	0,4	20,9	9,1	
Ventes à terme & swaps vente à terme	**(56,6)**		(14,2)	(9,1)	(2,0)
Options de change -achats de tunnels export	**(121,1)**		(58,9)	(62,2)	
Options de change-achats	**10,2**		7,7		
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 2008, les dérivés de change éligibles à la couverture de flux de trésorerie ont essentiellement 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.

Franc suisse	Couronne norvégienne	Dollar Hong Kong	Yuan chinois	Won coréen	Autres	2007
0,5	0,8	12,1			6,5	**800,8**
(33,8)	(36,4)	(130,6)	(87,0)	(20,4)	(76,6)	**(999,2)**
						(248,6)
35,0		15,3	8,7	3,4	8,3	**368,9**
(145,9)		(41,3)	(14,5)	(8,6)	(31,7)	**(722,3)**
9,3		1,0				**168,9**
(16,3)	(28,7)	(0,2)			(35,7)	**(237,5)**
11,4	11,7	3,2				**240,2**
(0,7)	(3,5)	(1,2)			(5,4)	**(0,7)**
44,8	0,8	28,5	8,7	3,4	14,8	**1 321,7**
(195,0)	(65,1)	(172,1)	(84,1)	(26,9)	(133,2)	**(1 935,9)**
						(220,1)
11,4	9,2	3,2				**221,1**
(0,7)	(3,5)	(1,2)			(5,4)	**(0,7)**
		(0,1)				**16,9**
(1,0)			(17,4)	(2,1)	(10,8)	**(23,1)**
						(28,5)
	2,5					**19,1**

L'exposition du risque de change du bilan s'analyse de la façon suivante au 31 décembre 2008 :

(en millions d'euros)	2008	Euro	Dollar américain	Yen	Livre sterling
Actifs monétaires	**1 697,5**	44,6	568,7	174,4	145,4
Passifs monétaires	**2 000,2**	157,7	731,7	581,4	31,9
Exposition brute au bilan	(302,7)	(113,1)	(163,0)	(407,0)	113,5
Exposition brute prévisionnelle	233,7	(2,8)	(473,1)	261,9	99,0
Exposition brute avant gestion	**(69,0)**	**(115,9)**	**(636,1)**	**(145,1)**	**212,5**
Instruments de couverture	(435,0)	97,6	473,6	(219,9)	(194,3)
Exposition brute après gestion	**(504,0)**	**(18,3)**	**(162,5)**	**(365,0)**	**18,2**

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 2008	Impact réserve		Impact résultat	
(en millions d'euros)	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	(30,8)	37,7	(14,6)	20,8
Yen	29,6	(36,0)	(0,3)	0,2

Au 31 décembre 2007	Impact réserve		Impact résultat	
(en millions d'euros)	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)

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.

Franc suisse	Couronne norvégienne	Dollar Hong Kong	Yuan chinois	Won coréen	Autres	2007
234,3	15,2	63,7	5,8	17,7	427,7	**2 002,2**
169,7	11,8	25,4		0,1	290,5	**1 556,5**
64,6	3,4	38,3	5,8	17,6	137,2	445,7
36,2	39,0	114,7	87,0	20,4	51,4	415,0
100,8	**42,4**	**153,0**	**92,8**	**38,0**	**188,6**	**860,7**
(163,8)	(43,8)	(141,6)	(92,8)	(25,6)	(124,4)	(742,4)
(63,0)	**(1,4)**	**11,4**		**12,4**	**64,2**	**118,3**

30.3. Exposition aux risques de fluctuation des cours de bourse

Dans le cadre de ses opérations courantes, le Groupe 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 2008, aucune opération de couverture relative au risque actions n'était reconnue comme instrument dérivé au regard de l'application de la norme IAS 39.

Les emprunts obligataires émis en mai 2008 sont indexés sur le cours de l'action PPR. Le prix de remboursement de ces obligations est indexé sur l'évolution du cours du titre PPR dans la limite d'un prix plancher et d'un prix plafond.

Sur la base des données de marché en date de clôture, une hausse de 10 % du cours de bourse PPR aurait un impact favorable en année pleine de 4,3 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe et aurait pour conséquence une diminution de 4,3 millions sur la valeur au bilan de la dette obligataire. Réciproquement, une baisse de 10 % du cours de bourse PPR aurait un impact défavorable en année pleine de 3,8 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe et aurait pour conséquence une augmentation de 3,8 millions sur la valeur au bilan de la dette obligataire.

30.4. Autres risques de marché – Risques de crédit

Les transactions du Groupe sur les produits dérivés ont pour seul objet de réduire son exposition globale aux risques de change, de taux d'intérêt et de fluctuations des cours de bourse naissant de ses activités normales ; elles sont limitées aux marchés organisés ou à des opérations de gré à gré avec des opérateurs de premier plan, sans risque de contrepartie.

Compte tenu du grand nombre de clients répartis dans plusieurs types d'activités, il n'y a pas de concentration du risque de crédit sur les créances détenues par le Groupe. De façon générale, le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de crédit particulier sur ces actifs financiers.

Les emprunts obligataires indexés émis en mai 2008 sont comptabilisés à leur juste valeur par l'intermédiaire du compte de résultat. La variation de juste valeur enregistrée en résultat intègre l'évolution du spread émetteur de PPR. Au 31 décembre 2008, la valorisation des emprunts obligataires indexés intègre un ajustement de 74,4 millions d'euros lié à l'augmentation du spread émetteur de PPR depuis la date d'émission. La variation liée à l'évolution du spread émetteur a été calculée à partir des cotations de CDS (Credit Default Swap) de PPR sur des références et des maturités cohérentes avec celles des emprunts obligataires indexés émis. Sur la base des conditions de marché en date de clôture, une réduction du spread émetteur de PPR de 10 % aurait pour conséquence d'augmenter la valeur de marché des emprunts obligataires indexés de 10,0 millions d'euros et d'augmenter la charge financière de l'exercice du même montant. Réciproquement, une augmentation du spread émetteur de 10 % aurait pour conséquence de réduire la valeur de marché des emprunts obligataires indexés de 9,7 millions d'euros et de minorer la charge financière de l'exercice du même montant.

30.5. Instruments dérivés en valeur de marché

Au 31 décembre 2008, 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)	2008	Risque de taux d'intérêt	Risque de change	Autres risques de marché	2007
Dérivés actif	**175,8**	**60,0**	**115,8**		**102,5**
Non Courant	**40,3**	**40,3**			**21,0**
Dérivés actif - à la juste valeur par le résultat	**0,2**	0,2			0,4
Dérivés actif - couverture de flux de trésorerie					
Dérivés actif - couverture de juste valeur	**40,1**	40,1			20,6
Courant	**135,5**	**19,7**	**115,8**		**81,5**
Dérivés actif - à la juste valeur par le résultat	**31,6**	3,4	28,2		34,4
Dérivés actif - couverture de flux de trésorerie	**65,8**		65,8		39,1
Dérivés actif - couverture de juste valeur	**38,1**	16,3	21,8		8,0
Dérivés passif	**69,3**	**10,8**	**58,5**		**65,4**
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	**69,3**	**10,8**	**58,5**		**65,4**
Dérivés passif - à la juste valeur par le résultat	**12,8**	10,4	2,4		13,9
Dérivés passif - couverture de flux de trésorerie	**45,4**	0,4	45,0		44,5
Dérivés passif - couverture de juste valeur	**11,1**		11,1		7,0
Total	**106,5**	**49,2**	**57,3**		**37,1**

Les dérivés éligibles à la comptabilité de couverture de juste valeur couvrant principalement la dette émise sous forme d'emprunts obligataires figurent à l'actif du bilan pour 56,4 millions d'euros au 31 décembre 2008 et pour 20,6 millions d'euros au 31 décembre 2007.

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 2008 est présentée dans la Note 25.3.

30.6. 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 6 694,8 millions d'euros dont le montant non utilisé s'élève à 4 989,6 millions d'euros et d'une trésorerie disponible de 1 116,6 millions au 31 décembre 2008.

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 1 116,6 millions d'euros et 1 492,5 millions d'euros au 31 décembre 2008.

(en millions d'euros)	2008 Valeur comptable	2008 Flux de trésorerie	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Instruments financiers non dérivés					
Emprunts obligataires	2 544,9	(2 551,6)	(751,6)	(1 800,0)	
Billets de trésorerie	784,9	(788,6)	(788,6)		
Autres dettes financières	3 543,1	(4 202,6)	(1 476,0)	(2 512,6)	(214,0)
Dettes fournisseurs	2 966,0	(2 966,0)	(2 966,0)		
Instruments financiers dérivés					
Instruments de couverture de taux	(49,2)				
Swaps de taux d'intérêts		51,3	19,1	32,2	
Autres instruments de taux		(0,8)	(0,1)	(0,7)	
Instruments de couverture de change	(57,3)				
Changes à terme & swaps de change					
flux out		(3 485,1)	(3 234,5)	(250,6)	
flux in		3 565,2	3 314,0	251,2	
Autres instruments de change					
flux out		(635,8)	(449,4)	(186,4)	
flux in		615,7	422,8	192,9	
Total	**9 732,4**	**(10 398,3)**	**(5 910,3)**	**(4 274,0)**	**(214,0)**

(en millions d'euros)	2007 Valeur comptable	2007 Flux de trésorerie	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Instruments financiers non dérivés					
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)**

NOTE 31 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net du Groupe s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2008	2007
Dettes financières brutes hors financement des concours à la clientèle	6 683,4	7 855,1
Instruments dérivés de couverture de juste valeur (taux d'intérêt)	(56,4)	(20,6)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 116,6)	(1 713,2)
Endettement financier net	**5 510,4**	**6 121,3**

NOTE 32 CLASSIFICATION COMPTABLE ET VALEUR DE MARCHÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les principes de mesure des instruments financiers et leur valeur de marché au 31 décembre 2008 s'analysent comme suit :

	2008		Ventilation par classification comptable					
(en millions d'euros)	Valeur comptable	Valeur de marché	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Coût amorti	Instruments dérivés avec comptabilité de couverture	Instruments dérivés sans comptabilité de couverture
Actif non courant								
Actifs financiers non courants	323,8	323,8		37,0	246,5		40,1	0,2
Actif courant								
Créances clients	1 303,0	1 303,0				1 303,0		
Concours à la clientèle	189,5	189,5				189,5		
Autres actifs financiers courants	143,1	143,1			7,6		103,9	31,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 116,6	1 116,6	273,9			842,7		
Passif non courant								
Emprunts et dettes financières à long terme	3 961,3	3 828,5	390,6			3 570,7		
Passif courant								
Emprunts et dettes financières à court terme	2 722,1	2 721,2				2 722,1		
Financement des concours à la clientèle	189,5	189,5				189,5		
Autres passifs financiers courants	75,9	75,9				6,6	56,5	12,8
Dettes fournisseurs	2 966,0	2 966,0				2 966,0		

(en millions d'euros)	2007 Valeur comptable	2007 Valeur de marché	Ventilation par classification comptable: Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Coût amorti	Instruments dérivés avec comptabilité de couverture	Instruments dérivés sans comptabilité de couverture
Actif non courant								
Actifs financiers non courants	266,1	266,1		34,7	210,4		20,6	0,4
Actif courant								
Créances clients	1 503,8	1 503,8				1 503,8		
Concours à la clientèle	235,3	235,3				235,3		
Autres actifs financiers courants	93,5	93,5			12,0		47,1	34,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 713,2	1 713,2	549,9			1 163,3		
Passif non courant								
Emprunts et dettes financières à long terme	4 670,3	4 652,2				4 670,3		
Passif courant								
Emprunts et dettes financières à court terme	3 184,8	3 184,8				3 184,8		
Financement des concours à la clientèle	235,3	235,3				235,3		
Autres passifs financiers courants	72,6	72,6				7,2	51,5	13,9
Dettes fournisseurs	2 942,6	2 942,6				2 942,6		

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 2008 est retenu.

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 2008 pour les titres cotés. Les actifs financiers non courants sont décrits dans la Note 20 ;

- les instruments financiers autres que les dérivés inscrits au passif du bilan

  La valeur de marché a été déterminée pour les emprunts obligataires cotés sur la base du dernier cours de bourse en date de clôture ;

  Pour les autres emprunts, elle a été déterminée sur la base d'autres méthodes de valorisation telles que la valeur actualisée des flux de trésorerie en tenant compte du risque de crédit du Groupe, des conditions de taux d'intérêt en date de clôture, du cours de l'action PPR et des hypothèses de volatilités s'agissant de la valorisation des emprunts obligataires indexés ;

- 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 33 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie nette des découverts bancaires s'élève au 31 décembre 2008 à 933,5 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)	2008	2007
Trésorerie et équivalents de trésorerie du bilan	**1 116,6**	**1 713,2**
Découverts bancaires	(183,1)	(262,4)
Trésorerie et équivalents de trésorerie du tableau des flux de trésorerie	**933,5**	**1 450,8**

33.1. Capacité d'autofinancement

La formation de la capacité d'autofinancement est la suivante :

(en millions d'euros)	2008	2007
Résultat net des activités poursuivies	**654,4**	**1 089,5**
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	419,4	371,8
Charges calculées liées aux stock-options et assimilés	11,6	7,8
Pertes de valeur sur actif opérationnel non courant	237,2	97,4
Résultat sur cession d'actifs, net d'impôt exigible	(23,2)	(205,2)
Produits/(charges) liés aux variations de juste valeur	(7,1)	(0,3)
Impôt différé	(21,3)	18,5
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(1,4)	(1,2)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	2,3	1,9
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	116,1	(8,7)
Capacité d'autofinancement	**1 388,0**	**1 371,5**

33.2. Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 592,7 millions d'euros sur l'exercice 2008 (573,1 millions d'euros sur 2007).

Les investissements d'immobilisations corporelles effectués au travers de contrats de location-financement s'élèvent à 7,8 millions d'euros sur l'exercice 2008 (8,3 millions d'euros sur l'exercice 2007).

33.3. Acquisitions et cessions de filiales

(en millions d'euros)	2008	2007
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(222,1)	(3 337,5)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	1 202,2	349,2
Total	**980,1**	**(2 988,3)**

Sur l'exercice 2008, les acquisitions de filiales concernent principalement la prise de participation dans Girard-Perregaux (Note 3.1.2) et l'acquisition de minoritaires de Puma et de Gucci portant ainsi la participation du Groupe à, respectivement, 69,36 % et 99,84 % au 31 décembre 2008. Les cessions de filiales sont constituées essentiellement de la cession d'YSL Beauté et de Conforama Pologne.

Sur l'exercice 2007, les acquisitions de filiales concernent principalement l'acquisition de Puma et de United Retail Group. Les cessions de filiales sont constituées essentiellement des cessions de Printemps et Kadéos.

33.4. Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Sur l'exercice 2008, l'incidence des acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle correspond (Note 25.1) :

- à l'acquisition de 1 552 810 titres annulés par décision du Conseil d'administration pour un montant de 143,9 millions d'euros ;
- à la cession nette, dans le cadre du contrat de liquidité, de 586 500 titres PPR autodétenus à hauteur de 20,2 millions d'euros ;
- à l'acquisition de 18 690 titres attribués aux salariés dans le cadre du plan d'actions gratuites 2006 à échéance mai 2008 à hauteur de 1,6 million d'euros ;
- à l'acquisition de 80 000 titres en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre du plan d'actions gratuites 2008 à échéance juin 2010 à hauteur de 6,4 millions d'euros.

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 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.

33.5. Actions autodétenues par Puma

Au cours de l'exercice 2008, Puma a acquis 825 000 titres Puma pour un montant de 181,4 millions d'euros. L'impact de ce décaissement est classé sur la ligne « Augmentation/Diminution de capital » dans le tableau des flux de trésorerie consolidés. Au 31 décembre 2008, Puma porte ainsi son nombre d'actions autodétenues à 950 000.

33.6. Émission et remboursement d'emprunts

(en millions d'euros)	2008	2007
Émission d'emprunts	723,0	1 797,1
Remboursement d'emprunts	(1 325,7)	(606,7)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	(639,2)	1 650,5
Total	**(1 241,9)**	**2 840,9**

Les émissions d'emprunts concernent principalement les deux tranches de l'emprunt obligataire indexé sur le cours de l'action PPR émis en mai 2008 pour un montant total de 400 millions d'euros.

Les remboursements d'emprunts concernent essentiellement le remboursement partiel des emprunts initialement émis en 2007 pour assurer une partie du financement de l'offre d'achat amicale lancée sur Puma AG à hauteur de 1 290 millions d'euros.

NOTE 34 PASSIFS ÉVENTUELS, ENGAGEMENTS CONTRACTUELS NON COMPTABILISÉS ET RISQUES ÉVENTUELS

34.1. Processus de retrait obligatoire des actions Gucci

À la suite du retrait de la cote des actions Gucci Group N.V en date du 14 juin 2004 sur le New York Stock Exchange et en date du 1er 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, tout en rachetant les titres présentés à la vente ; au 31 décembre 2008, 0,07 % du capital émis n'avait pas encore été volontairement présenté au rachat.

34.2. 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 Dépôt	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 50 millions d'euros.
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
Juin 2008	
Cession du groupe YSL Beauté	Garantie de passif aux conditions usuelles pour une durée expirant le 31 mars 2010 ou, en ce qui concerne les aspects fiscaux ou parafiscaux à l'expiration des délais de prescriptions légales applicables majorés de trois mois. Cette garantie de passif est plafonnée à la somme de 150 millions d'euros.

À l'exception des garanties de passifs détaillées ci-dessus, des conventions de garanties de passifs comportant des conditions normales ont été établies au profit des acquéreurs des autres sociétés cédées par le Groupe.

34.3. Autres engagements donnés

34.3.1. Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des engagements et obligations contractuelles du Groupe, hormis les engagements liés aux avantages du personnel détaillés dans les Notes précédentes.

	Paiements dus par période				
(en millions d'euros)	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	2008	2007
Dettes financières à long terme (Note 29)		3 777,7	183,6	3 961,3	4 670,3
Contrats de location simple	574,5	1 456,6	999,9	3 031,0	3 341,3
Obligations d'achat irrévocables	221,3	55,8		277,1	361,3
Total engagements donnés	**795,8**	**5 290,1**	**1 183,5**	**7 269,4**	**8 372,9**
Total engagements reçus					

Location simple

Les montants d'obligations contractuelles mentionnés sur la ligne « Contrats de location simple » correspondent aux montants des paiements minimaux futurs à effectuer au titre de contrats de location simple sur la période non résiliable par le preneur. Ils correspondent principalement aux loyers non résiliables de magasins, plateformes logistiques et autres bâtiments (sièges et administratifs).

Au 31 décembre 2008, 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 3,1 millions d'euros (2,6 millions d'euros au 31 décembre 2007).

La charge de loyer de l'exercice 2008 correspondant aux paiements minimaux s'élève à 605,8 millions d'euros (470,6 millions d'euros en 2007), celle relative aux paiements conditionnels à 189,3 millions d'euros (198,1 millions d'euros en 2007), sur la base des chiffres d'affaires réalisés.

Le montant des revenus de sous-location s'élève à 2,4 millions d'euros sur 2008 (6,2 millions d'euros sur 2007).

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)	2008	2007
À moins d'un an	13,5	25,9
De un à cinq ans	41,7	53,3
À plus de cinq ans	84,6	88,4
	139,8	167,6
Frais financiers inclus	(38,5)	(54,5)
Valeur actualisée des loyers futurs	**101,3**	**113,1**

Au 31 décembre 2008, 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 5,3 millions d'euros (20,6 millions d'euros au 31 décembre 2007).

34.3.2. 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 31/12/2008	Total du poste de bilan (VNC)	% correspondant	Montant d'actif nanti 31/12/2007
Immobilisations incorporelles				10 172,7	0,0 %	
Immobilisations corporelles	15/01/2004	25/07/2016	246,4	2 253,4	10,9 %	255,8
Actifs financiers non courants				323,8	0,0 %	
Total des actifs non courants donnés en nantissement			**246,4**	**12 749,9**	**1,9 %**	**255,8**

34.3.3. 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 2008 s'élève à 1,8 million (1,5 million au 31 décembre 2007).

34.3.4. Autres engagements

Les autres engagements s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2008	2007
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Lignes de crédit confirmées (Note 29)	497,9	6 196,9		6 694,8	6 724,9
Lettres de crédit	18,6	33,0		51,6	20,8
Autres garanties reçues	16,5	0,6	16,2	33,3	17,1
Total engagements reçus	**533,0**	**6 230,5**	**16,2**	**6 779,7**	**6 762,8**
Garanties données aux banques assurant le cash pooling	38,2	1,7		39,9	64,5
Garanties sur loyer, cautions immobilières	67,9	12,2	34,0	114,1	112,5
Garanties sur crédit-bail	0,5	2,3	0,5	3,3	4,3
Engagements de sponsoring et publicité	71,8	171,1	22,3	265,2	234,9
Autres engagements	142,6	24,3	40,2	207,1	201,2
Total engagements donnés	**321,0**	**211,6**	**97,0**	**629,6**	**617,4**

Les autres engagements donnés sont principalement constitués de cautions douanières et de garanties opérationnelles.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucun autre engagement donné, ni passif éventuel significatif.

34.4. Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

34.5. 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 35 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

35.1. Partie liée ayant un contrôle sur le Groupe

La société PPR est contrôlée par Artémis, elle-même détenue en totalité par la société Financière Pinault. Au 31 décembre 2008, le groupe Artémis détient 40,8 % du capital et 55,3 % des droits de vote de PPR.

Les principales opérations de l'exercice 2008, entre l'ensemble des sociétés consolidées du groupe PPR et la société Artémis, sont les suivantes :

- versement du dividende de l'exercice 2007 soit 178,1 millions d'euros (155,2 millions d'euros pour 2006) ;
- constatation, pour l'exercice 2008, d'une redevance de 6,6 millions d'euros (6,7 millions d'euros en 2007) 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.

35.2. Entreprises associées

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe réalise des transactions avec ses entreprises associées sur une base de prix de marché.

Les opérations réalisées avec les entreprises associées sont résumées dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	2008	2007
Créances non courantes et prêts rattachés à des participations	0,6	
Créances clients	11,1	6,4
Autres actifs courants		
Autres passifs courants	0,4	0,4
Ventes de biens et services	46,6	30,5
Autres produits et charges opérationnels		

35.3. Rémunération des dirigeants

La rémunération des membres du Conseil d'administration ainsi que celle des membres du Comité exécutif du Groupe est la suivante :

(en millions d'euros)	2008	2007
Avantages à court terme	26,0	26,1
Avantages postérieurs à l'emploi	1,8	1,5
Autres avantages à long terme	0,5	0,1
Indemnités de fin de contrat de travail	0,8	
Paiements en actions	4,5	2,9
Total	**33,6**	**30,6**

Les avantages à court terme et les indemnités de fin de contrat de travail correspondent aux montants versés au cours de l'exercice, les avantages postérieurs à l'emploi, les autres avantages à long terme et les paiements en actions correspondent aux montants comptabilisés en charges.

La liste des membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif est indiquée dans le chapitre « Gouvernement d'entreprise » du document de référence.

NOTE 36 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

36.1. Plans de relance chez Conforama et Fnac

Conforama a présenté le 18 février 2009 un plan d'économies de 50 millions d'euros en année pleine, visant à restaurer sa compétitivité. Ce programme inclut une réduction de la masse salariale de 25 millions d'euros au travers de gains de productivité en magasins et de l'adaptation de leur organisation à la centralisation des fonctions back-office. Il prévoit aussi d'abaisser de 10 millions d'euros les coûts logistiques, de 9 millions d'euros les frais de Siège, de 3 millions d'euros les coûts immobiliers et la démarque pour 3 millions d'euros également.

La Fnac a annoncé le 18 février 2009 un plan de relance fondé sur un nouvel élan commercial et incluant des mesures d'économies de 35 millions d'euros en année pleine. Ces mesures d'économies toucheront tous les secteurs (productivité, frais généraux, communication, loyers…).

36.2. Acquisitions effectuées par Puma

Le 1er janvier 2009, Puma a pris une participation majoritaire dans la société néerlandaise Dobotex International BV, partenaire historique qui détient la licence pour les chaussettes et les sous-vêtements Puma hors États-Unis.

Par ailleurs, Puma a annoncé, le 12 janvier 2009, l'acquisition de 100 % de la société suédoise, Brandon AB, spécialiste du merchandising et de la promotion, à compter du 1er janvier. Cette opération est soumise à l'approbation des autorités de la concurrence. Par cette acquisition, Puma renforce ses activités en se dotant d'une expertise complémentaire dans le domaine du merchandising et de la promotion, qui lui permettra de mettre en place des synergies opérationnelles dans toutes les catégories de produits.

36.3. Nomination du Président-Directeur général de Redcats

PPR a annoncé, le 11 février 2009, la nomination de Jean-Michel Noir en tant que Président-Directeur général de Redcats et membre du Comité exécutif de PPR. Jean-Michel Noir était jusqu'alors Directeur général opérationnel du groupe Vivarte et rejoindra Redcats au début du mois d'avril 2009.

NOTE 37 LISTE DES FILIALES CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2008

La liste des filiales du Groupe est la suivante :

Consolidation par intégration globale: G
Consolidation par mise en équivalence: E

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2008		% d'intérêt 31/12/2007	
PPR				**Société mère**
GUCCI				
GUCCI GROUP NV (PAYS-BAS)	G	99,84	G	99,52
France				
BALENCIAGA SA	G	91,00	G	91,00
BEAUTÉ RECHERCHE ET INDUSTRIES SAS		Cession	G	100,00
BOTTEGA VENETA France HOLDING SAS	G	100,00	G	100,00
BOTTEGA VENETA France SA	G	100,00	G	100,00
BOUCHERON HOLDING SA	G	100,00	G	100,00
BOUCHERON SAS	G	100,00	G	100,00
BOUCHERON.COM	G	100,00	G	100,00
C. MENDES SA	G	100,00	G	100,00
GG FRANCE 10	G	100,00	G	100,00
GG FRANCE 11	G	100,00		Création
GG FRANCE HOLDING SARL	G	100,00	G	100,00
GG FRANCE SERVICES	G	100,00	G	100,00
GUCCI FRANCE SAS	G	100,00	G	100,00
GUCCI GROUP WATCHES France, SAS	G	100,00	G	100,00
LES BOUTIQUES BOUCHERON	G	100,00	G	100,00
PARFUMS BALENCIAGA (SARL)		Fusion	G	100,00
ROGER & GALLET (SAS)		Cession	G	100,00
STELLA McCARTNEY FRANCE SAS	G	50,00	G	50,00
YSL BEAUTÉ CONSULTING SAS	G	100,00	G	100,00
YSL BEAUTÉ Holding SAS		Cession	G	100,00
YSL BEAUTÉ SAS		Cession	G	100,00
YSL VENTES PRIVÉES France	G	100,00		Création
YVES SAINT LAURENT BOUTIQUE France SAS	G	100,00	G	100,00
YVES SAINT LAURENT PARFUMS SAS	G	100,00	G	100,00
YVES SAINT LAURENT SAS	G	99,99	G	99,99
YVES SAINT LAURENT SERVICES SAS	G	100,00	G	100,00
Allemagne				
BOTTEGA VENETA GERMANY GmbH	G	100,00	G	100,00
GG LUXURY GOODS GmbH	G	100,00	G	100,00
GG LUXURY GOODS MUNICH GmbH (ex-HEPTUS 107 GmbH)	G	100,00	G	100,00
TRADEMA DEUTSCHLAND GmbH	E	23,00		Acquisition
YSL BEAUTÉ GmbH		Cession	G	100,00
YVES SAINT LAURENT GERMANY GmbH	G	100,00	G	100,00
Autriche				
GUCCI AUSTRIA GmbH	G	100,00	G	100,00
YSL BEAUTÉ HGmbh		Cession	G	100,00
Belgique				
GUCCI BELGIUM SA	G	100,00	G	100,00
LA MERIDIANA FASHION SA	G	100,00	G	100,00
YSL BEAUTÉ BÉNÉLUX SE		Cession	G	100,00
YVES SAINT LAURENT BELGIUM SPRL	G	99,00	G	99,00
Espagne				
BOTTEGA VENETA ESPAÑA SL	G	100,00	G	100,00
LUXURY GOODS SPAIN SL	G	100,00	G	100,00
LUXURY TIMEPIECES ESPAÑA SL	G	100,00	G	100,00
NOGA LUXE SLU	G	100,00	G	100,00
SERGIO ROSSI SPAIN, SL	G	100,00	G	100,00
YSL BEAUTÉ SA		Cession	G	100,00
YVES SAINT LAURENT SPAIN SA	G	100,00	G	100,00
Grande-Bretagne				
ALEXANDER McQUEEN TRADING Ltd	G	51,00	G	51,00
AUTUMNPAPER Limited	G	51,00	G	51,00
BALENCIAGA UK Ltd	G	91,00	G	91,00
BIRDSWAN SOLUTIONS Ltd	G	51,00	G	51,00
BOTTEGA VENETA UK Co. Limited	G	100,00	G	100,00
BOUCHERON UK Ltd	G	100,00	G	100,00
GUCCI LIMITED	G	100,00	G	100,00
GUCCI SERVICES LIMITED	G	100,00	G	100,00
JOHN FIELD Ltd		Cession	G	51,00
LUXURY TIMEPIECES (UK) Ltd	G	100,00	G	100,00
PAINTGATE Limited	G	100,00	G	100,00
SERGIO ROSSI UK Limited	G	100,00	G	100,00
SOWIND UK Ltd	E	23,00		Acquisition
STELLA McCARTNEY Limited	G	50,00	G	50,00
YSL BEAUTÉ Ltd		Cession	G	100,00
YVES SAINT LAURENT UK Ltd	G	100,00	G	100,00
Grèce				
YSL BEAUTÉ AEBE		Cession	G	51,00
Hongrie				
GUCCI Hungary KFT (ex-GUCCI MAGYARORSZAG Kft.)	G	100,00	G	100,00
Irlande				
GUCCI IRELAND LIMITED	G	100,00	G	100,00
Italie				
ANFIO SpA	G	100,00	G	100,00
B.V ITALIA Srl	G	100,00	G	100,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2008		% d'intérêt 31/12/2007	
B.V. Outlets Srl	G	100,00		Création
B.V. SERVIZI Srl	G	100,00	G	100,00
BARUFFI Srl	G	100,00	G	100,00
BOTTEGA VENETA Srl	G	100,00	G	100,00
CAPRI GROUP Srl	G	75,00	G	75,00
CARAVEL PELLI PREGIATE Srl	G	100,00	G	51,00
CONCERIA BLU TONIC SpA	G	51,00	G	51,00
DESIGN MANAGEMENT Srl	G	100,00	G	100,00
G COMMERCE EUROPE SpA	G	100,00	G	100,00
G.F. LOGISTICA Srl	G	100,00	G	100,00
G.F. SERVICES Srl	G	100,00	G	100,00
GAUGUIN Srl	G	100,00	G	100,00
G-CARDS EUROPE SpA	G	100,00	G	100,00
GG ITALIA HOLDINGS SpA	G	100,00	G	100,00
GGW ITALIA Srl	G	100,00	G	100,00
GUCCI FINANZIARIA SpA	G	100,00	G	100,00
GUCCI IMMOBILLARE LECCIO Srl	G	64,00	G	64,00
GUCCI LOGISTICA SpA	G	100,00	G	100,00
GUCCI VENEZIA SpA	G	100,00	G	100,00
GUCCIO GUCCI SpA	G	100,00	G	100,00
LUXURY GOODS ITALIA SpA	G	100,00	G	100,00
LUXURY GOODS OUTLET Srl	G	100,00	G	100,00
PAOLETTI Srl	G	51,00	G	51,00
PIGINI Srl	G	70,00	G	70,00
REGAIN 1957 Srl	G	70,00	G	70,00
REXCOURTA SpA	G	100,00	G	100,00
SERGIO ROSSI MANUFACTURING Srl	G	100,00	G	100,00
SERGIO ROSSI RETAIL Srl	G	100,00	G	100,00
SERGIO ROSSI SpA	G	100,00	G	100,00
SERGIO ROSSI SERVICES Srl	G	100,00	G	100,00
STELLA McCARTNEY ITALIA Srl	G	100,00		Création
TIGER FLEX Srl	G	75,00	G	75,00
YSL BEAUTÉ ITALIA SpA		Cession	G	100,00
Luxembourg				
BOTTEGA VENETA INTERNATIONAL SARL	G	100,00	G	100,00
BOUCHERON LUXEMBOURG SARL	G	100,00	G	100,00
GUCCI LUXEMBOURG SA	G	100,00	G	100,00
SERGIO ROSSI INTERNATIONAL SARL	G	100,00	G	100,00
Monaco				
BOUCHERON SAM	G	100,00	G	100,00
GUCCI SAM.	G	100,00	G	100,00
SAM YVES SAINT LAURENT OF MONACO	G	100,00	G	100,00
Pays-Bas				
BOTTEGA VENETA ASIAN TRADE B.V.	G	100,00	G	100,00
BOTTEGA VENETA B.V.	G	100,00	G	100,00
GEMINI ARUBA N.V.	G	100,00	G	100,00
GUCCI ASIAN HOLDING B.V.	G	100,00	G	100,00
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
OLIMA BV	G	100,00	G	100,00
Portugal				
YSL BEAUTÉ SA		Cession	G	51,00
République tchèque				
LUXURY GOODS CZECH REPUBLIC S.R.O.	G	100,00	G	100,00
Russie				
YSL BEAUTÉ VOSTOK		Cession	G	100,00
Suisse				
ATELIERS BAUTTE SA	E	23,00		Acquisition
BEDAT & CO SA	G	100,00	G	100,00
BOUCHERON INTERNATIONAL SA	G	100,00	G	100,00
BOUCHERON SUISSE	G	100,00	G	100,00
GIRARD-PERREGAUX SA	E	23,00		Acquisition
JEANRICHARD SA	E	23,00		Acquisition
LUXURY GOODS INTERNATIONAL SA	G	100,00	G	100,00
LUXURY GOODS LOGISTIC SA	G	51,00	G	51,00
LUXURY GOODS OPERATIONS (LGO) SA	G	51,00	G	51,00
LUXURY TIMEPIECES DESIGN SA	G	100,00	G	100,00
LUXURY TIMEPIECES INTERNATIONAL SA	G	100,00	G	100,00
SOWIND GROUP SA	E	23,00		Acquisition
SOWIND MANUFACTURES SA	E	23,00		Acquisition
SOWIND SERVICES SA	E	23,00		Acquisition
YSL BEAUTÉ SUISSE		Cession	G	100,00
Suède				
GUCCI SWEDEN AB	G	100,00		Création
Brésil				
GUCCI BRAZIL IMPORTACAO E EXPORTACAO Ltda	G	100,00		Création
Canada				
GUCCI BOUTIQUES, Inc.	G	100,00	G	100,00
LUXURY TIMEPIECES (Canada) Inc.	G	100,00	G	100,00
YSL BEAUTÉ CANADA Inc.		Cession	G	100,00
États-Unis				
BALENCIAGA AMERICA Inc.	G	91,00	G	91,00
BEDAT & CO USA LLC	G	100,00	G	100,00
BOTTEGA VENETA Inc. Limited	G	100,00	G	100,00
BOUCHERON JOAILLERIE (USA) Inc.	G	100,00	G	100,00
BOUCHERON USA Ltd		Cession	G	100,00
GUCCI AMERICA Inc.	G	100,00	G	100,00
GUCCI CARIBBEAN Inc.	G	100,00	G	100,00
GUCCI GROUP WATCHES Inc.	G	100,00	G	100,00
GUCCI NORTH AMERICA HOLDINGS Inc.	G	100,00	G	100,00
LUXURY HOLDINGS Inc.	G	100,00	G	100,00
SERGIO ROSSI USA Inc.	G	100,00	G	100,00
STELLA McCARTNEY AMERICA Inc.	G	50,00	G	50,00
TRADEMA OF AMERICA Inc.	E	23,00		Acquisition
YSL BEAUTÉ Inc.		Cession	G	100,00
YSL BEAUTÉ MIAMI Inc.		Cession	G	100,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA HOLDING Inc.	G	100,00	G	100,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2008		% d'intérêt 31/12/2007	
YVES SAINT LAURENT AMERICA Inc.	G	100,00	G	100,00
Mexique				
GUCCI IMPORTACIONES SA	G	100,00	G	100,00
GUCCI MEXICO SA	G	100,00	G	100,00
LUXURY RETAIL SERVICES SA (ex-RETAIL LUXURY SERVICES SA DE CV)	G	100,00	G	100,00
Australie				
GUCCI AUSTRALIA PTY Limited	G	100,00	G	100,00
YSL BEAUTÉ AUSTRALIA PTY Ltd		Cession	G	100,00
Nouvelle-Zélande				
GUCCI NEW ZEALAND Ltd	G	100,00		Création
YSL BEAUTÉ NZ Ltd		Cession	G	100,00
Chine				
BOTTEGA VENETA HONG KONG LIMITED	G	100,00	G	100,00
BOTTEGA VENETA (CHINA) TRADING Ltd	G	100,00		Création
BOTTEGA VENETA MACAU Ltd	G	100,00		Création
GUCCI (CHINA) TRADING Ltd	G	100,00	G	100,00
GUCCI GROUP (HONG KONG) LIMITED	G	100,00	G	100,00
GUCCI MACAU LIMITED	G	100,00		Création
LUXURY TIMEPIECES (HONG KONG) LIMITED	G	100,00	G	100,00
YSL BEAUTÉ HONG KONG Ltd		Cession	G	100,00
Corée				
BOTTEGA VENETA KOREA Ltd	G	100,00	G	100,00
GUCCI GROUP KOREA Ltd	G	100,00	G	100,00
Émirats Arabes Unis				
YSL BEAUTÉ MIDDLE EAST FZCO		Cession	G	66,76
Guam				
BOTTEGA VENETA GUAM Inc.	G	100,00	G	100,00
GUCCI GROUP GUAM Inc.	G	100,00	G	100,00
Inde				
GUCCI INDIA PRIVATE Ltd	G	99,00	G	99,00
Japon				
BALENCIAGA JAPAN CO Ltd	G	100,00		Création
BOTTEGA VENETA JAPAN LIMITED	G	100,00	G	100,00
BOUCHERON JAPAN LIMITED		Liquidation	G	100,00
GUCCI GROUP JAPAN HOLDING LIMITED	G	100,00	G	100,00
GUCCI GROUP JAPAN LIMITED	G	100,00	G	100,00
LUXURY TIMEPIECES JAPAN LIMITED	G	100,00	G	100,00
SERGIO ROSSI JAPAN LIMITED		Fusion	G	100,00
SOWIND JAPON KK	E	23,00		Acquisition
YUGEN KAISHA GUCCI	G	100,00	G	100,00
YVES SAINT LAURENT FASHION JAPAN Ltd	G	100,00	G	100,00
YVES SAINT LAURENT PARFUMS KK		Cession	G	100,00
Malaisie				
BOTTEGA VENETA MALAYSIA Sdn Bhd	G	100,00	G	100,00
GUCCI (MALAYSIA) Sdn Bhd	G	100,00	G	100,00
Singapour				
BOTTEGA VENETA SINGAPORE PRIVATE LIMITED	G	100,00	G	100,00
GUCCI SINGAPORE Pte Limited	G	100,00	G	100,00
YSL BEAUTÉ SINGAPORE PTE Ltd		Cession	G	100,00
Taïwan				
BOUCHERON TAÏWAN CO Ltd	G	89,40	G	100,00
GUCCI GROUP WATCHES TAÏWAN LIMITED	G	100,00	G	51,00
GUCCI TAÏWAN LIMITED		Liquidation	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		Fusion	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	100,00
SODICE EXPANSION	G	100,00	G	100,00
Croatie				
FLIBA DOO	G	100,00	G	100,00
Espagne				
CONFORAMA ESPAÑA (ex-BRICO HOGAR)	G	100,00	G	100,00
Italie				
CONFORAMA ITALIA	G	100,00	G	100,00
CREDIRAMA	E	49,00	E	49,00
IHTM ITALIE	G	100,00	G	100,00
Luxembourg				
CONFORAMA LUXEMBOURG	G	100,00	G	100,00
Pologne				
CONFORAMA POLSKA		Cession	G	100,00
IHTM POLOGNE	G	100,00	G	100,00
Portugal				
CONFORAMA Portugal (ex-HIPERMOVEL)	G	100,00	G	100,00
Roumanie				
IHTM ROUMANIE	G	100,00	G	100,00
Suisse				
CONFORAMA SUISSE	G	100,00	G	100,00
IHTM	G	100,00	G	100,00
Hong Kong				
CONFORAMA TRADING LIMITED	G	100,00	G	100,00
Singapour				
CONFORAMA ASIA		Liquidation	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

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2008		% d'intérêt 31/12/2007	
BILLETEL	G	100,00	G	100,00
BILLETTERIE DISTRIBUTION	G	100,00	G	54,99
BILLETTERIE HOLDING	G	100,00	G	100,00
FNAC DIRECT	G	100,00	G	100,00
FNAC EVEIL ET JEUX	G	100,00	G	95,02
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
FORM@HOME	G	100,00	G	95,00
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
SOCIETE DU 67	G	100,00	G	100,00
SPLITGAMES	G	100,00	Acquisition	
SURCOUF	G	100,00	G	100,00
Belgique				
FNAC BELGIUM	G	100,00	G	100,00
Espagne				
FNAC ESPAÑA 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
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
LA MAISON DE VALÉRIE	G	100,00	G	100,00
LA REDOUTE	G	100,00	G	100,00
LES AUBAINES MAGASINS	G	100,00	G	100,00
LES AUBAINES VPC	G	100,00	G	100,00
LES DEFIS	G	100,00	G	100,00
MOVITEX	G	100,00	G	100,00
REDCATS INTERNATIONAL	G	100,00	G	100,00
REDCATS INTERNATIONAL HOLDING SARL	G	100,00	G	100,00
REDCATS MANAGEMENT SERVICES	G	100,00	G	100,00
REDOUTE MAG	G	100,00	G	100,00
RÉFÉRENCE BRÉSIL	G	100,00	G	100,00
SADAS	G	100,00	G	100,00
SNC LES TROUVAILLES	G	100,00	G	100,00
SOGEP	G	100,00	G	100,00
SOMEWHERE	G	100,00	G	100,00
SOMEWHERE STOCKS	G	100,00	G	100,00
THOMAS INDUSTRIES	G	100,00	G	100,00
VBMAG	G	100,00	G	100,00
Allemagne				
CYRILLUS GMBH	G	100,00	G	100,00
VERTBAUDET GMBH & CO. KG	E	50,00	E	50,00
VERTBAUDET VERWALTUNGS GMBH	E	50,00	E	50,00
Autriche				
REDCATS BETEILIGUNG GMBH	G	100,00	G	100,00
REDOUTE VERSAND GMBH (ex-REDOUTE AUTRICHE)	G	100,00	G	100,00
Belgique				
CYRILLUS BÉNÉLUX	G	100,00	G	100,00
MOVITEX BELGIQUE	G	100,00	G	100,00
REDOUTE CATALOGUE BÉNÉLUX	G	100,00	G	100,00
Danemark				
ELLOS AS	G	100,00	G	100,00
Espagne				
REDCATS ESPAÑA (ex-REDCATS CATALOGO SA)	G	100,00	G	100,00
Estonie				
ELLOS EESTI OU (ex-ELLOS ESTONIE OY)	G	100,00	G	100,00
Finlande				
ELLOS HOME ENTERTAINEMENT OY	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				
COZY LIMITED	G	100,00	G	100,00
CYRILLUS UK	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
MOVITEX UK LIMITED	G	100,00	G	100,00
REDCATS (BRANDS) LIMITED	G	100,00	G	100,00
REDCATS FINANCE LIMITED (Ex-REDCATS FINANCE UK)	G	100,00	G	100,00
REDCATS UK PLC (ex-EMPIRE STORES GROUP PLC)	G	100,00	G	100,00
REDOUTE UK	G	100,00	G	100,00
SPORTS AND PASTIMES LIMITED	G	100,00	G	100,00
THE BARGAIN STREET SHOP	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	G	100,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2008		% d'intérêt 31/12/2007	
Norvège				
ELLOS HOLDING AS	G	100,00	G	100,00
REDCATS AS	G	100,00	G	100,00
REDOUTE NORWAY AS (ex-REDOUTE NORGE AS)	G	100,00	G	100,00
Pays-Bas				
REDCATS INT. HOLDING BV	G	100,00	G	100,00
Portugal				
REDCATS Portugal (ex-REDOUTE Portugal)	G	100,00	G	100,00
VERTBAUDET PORTUGAL		Fusion	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
REDCATS FINANCE AB (ex-REDCATS TREASURY AB)	G	100,00	G	100,00
REDOUTE SVERIGE AB (ex-REDOUTE SCANDINAVIE)	G	100,00	G	100,00
Suisse				
CYRILLUS SUISSE SA	G	100,00	G	100,00
REDCATS SUISSE SA (ex-REDOUTE CH. SA)	G	100,00	G	100,00
Brésil				
REDCATS DO BRASIL	G	100,00	G	100,00
États-Unis				
AVENUE GIFT CARDS, Inc.	G	100,00	G	100,00
AVENUE, Inc.	G	100,00	G	100,00
BNY SERVICE CORPORATION	G	100,00	G	100,00
CLOUDWALKER	G	100,00	G	100,00
GUIDE OUTDOOR.COM.INC	G	100,00	G	100,00
JESSICA LONDON INC. (ex-CHADWICK'S OF BOSTON)	G	100,00	G	100,00
REDCATS USA DROP SHIP	G	100,00		Création
REDCATS USA GIFT CARDS	G	100,00		Création
REDCATS USA LLC	G	100,00	G	100,00
REDCATS USA LP	G	100,00	G	100,00
REDCATS USA MANAGEMENT SERVICES LP	G	100,00	G	100,00
REDCATS USA, Inc.	G	100,00	G	100,00
SPS INVESTMENT LLC	G	100,00	G	100,00
TGW MANAGEMENT SERVICES INC.	G	100,00	G	100,00
THE GOLF WAREHOUSE	G	100,00	G	100,00
THE SPORTMAN'S GUIDE OUTLET INC.	G	100,00	G	100,00
THE SPORTSMAN'S GUIDE INC.	G	100,00	G	100,00
TSG MANAGEMENT SERVICES INC.	G	100,00	G	100,00
UNITED RETAIL HOLDING CORPORATION (ex-UNITED RETAIL HOLDING COMPANY, Inc.)	G	100,00	G	100,00
UNITED RETAIL DISTRIBUTION SERVICES, Inc.	G	100,00	G	100,00
UNITED RETAIL GROUP, Inc.	G	100,00	G	100,00
UNITED RETAIL LOGISTIC OPERATIONS, Inc.	G	100,00	G	100,00
UNITED RETAIL, Inc.	G	100,00	G	100,00
VLP CORPORATION	G	100,00	G	100,00
Hong Kong				
REDCATS ASIA LIMITED	G	100,00	G	100,00
REDCATS ASIA GLOBAL SOURCING	G	100,00		Création
REDCATS MANAGEMENT CONSULTING (SHANGHAI)	G	100,00	G	100,00
Indes				
REDCATS INDIA PRIVATE LIMITED	G	100,00	G	100,00
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				
CIDER-ACDM	G	99,68	G	99,68
CONTINENTAL PHARMACEUTIQUE	G	72,68	G	72,59
COTAFI	G	100,00	G	100,00
PROPHARMED France (ex-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	G	100,00
ALIOS FINANCE (ex-HOLDEFI)	E	24,27	E	24,27
HOLDINTER	G	100,00	G	100,00
HOLDINTER AND CIE	G	100,00	G	100,00
PROMOTION DT	G	99,68	G	99,68
SECA	G	99,68	G	99,68
SEI	G	100,00	G	100,00
SEP	E	49,00	E	49,00
SEROM	G	99,90	G	99,90
SFCE	G	100,00	G	100,00
Grande-Bretagne				
EURAFRIC TRADING	G	100,00	G	100,00
MASSILIA HOLDING	G	100,00	G	100,00
Suisse				
PROPHARMED INTERNATIONAL (ex-CIDER PROMOTION INTERNATIONAL)	G	99,63	G	99,63
EURALAB	G	99,66	G	99,66
DOM-TOM				
ALMAMETO (Nouvelle-Calédonie)	G	50,00	G	50,00
ANTILLES PHARM (Antilles)	G	75,97		Création
C TECHNO (Réunion)		Cession	G	48,03
CMM (Réunion)	G	98,02	G	98,02
CMM UD (Réunion)	E	45,00	E	45,00
EPDEP (Antilles)	G	72,68		Création
INTERMOTORS (Nouvelle-Calédonie)	G	99,80	G	99,80
LABOREX SAINT MARTIN (Antilles)	G	73,89	G	70,88

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2008		% d'intérêt 31/12/2007	
LOCAUTO (Nouvelle-Calédonie)	E	48,99	E	48,99
MENARD FRERES (Nouvelle-Calédonie)	G	99,99	G	99,99
NCCIE (Guyane)	G	100,00	G	100,00
OCDP (Nouvelle-Calédonie)	E	33,11	E	33,11
PRESTIGE MOTORS (Nouvelle-Calédonie)	G	99,97	G	99,96
RP PHARM (Réunion)	G	69,82	G	69,82
SCA (Nouvelle-Calédonie)		Fusion	G	99,95
SEIGNEURIE OCEAN INDIEN (Réunion)	E	49,00	E	49,00
SOCIÉTÉ PHARMACEUTIQUE DES CARAÏBES (Antilles)	G	81,74	G	87,72
SOREDIP (Réunion)	G	67,16	G	67,16
SPA (Antilles)	G	46,50	G	46,15
SPG (Guyane)	G	55,61	G	55,06
TAHITI PHARM (Polynésie française)	G	88,43	G	88,05
Algérie				
ALBM/CFAO TECHNO	G	99,84	G	99,84
ASIAN HALL ALGÉRIE	G	99,99	G	100,00
BAVARIA MOTORS ALGÉRIE	G	100,00	G	100,00
DIAMAL	G	60,00	G	60,00
PHARMA ALGÉRIE	G	59,81	G	59,81
Angola				
PHARMA ANGOLA	G	89,21	G	89,21
Bénin				
CFAO MOTORS BENIN	G	99,27	G	99,27
PROMOPHARMA	G	52,78	G	51,34
Burkina Faso				
CFAO MOTORS BURKINA	G	73,09	G	73,09
CFAO TECHNOLOGIES BURKINA	G	99,99	G	99,99
LABOREX BURKINA	G	86,88	G	87,19
SIFA	G	58,71	G	58,71
Cameroun				
CAMI	G	67,41	G	67,10
CEP	E	24,19	E	24,19
CFAO TECHNOLOGIES CAMEROUN	G	85,06	G	84,92
COMETAL	E	50,00	E	50,00
ICRAFON	G	52,01	G	52,01
LABOREX CAMEROUN	G	64,68	G	64,60
SOCADA	G	100,00	G	100,00
SPLV CAMEROUN	G	99,99		Création
SUPERDOLL	E	45,00	E	45,00
République centrafricaine				
CFAO MOTORS RCA	G	100,00	G	100,00
Congo				
BRASSERIES DU CONGO	G	50,00	G	50,00
CFAO CONGO	G	100,00	G	100,00
LABOREX CONGO	G	73,57	G	72,64
Côte d'Ivoire				
CFAO CÔTE D'IVOIRE	G	96,38	G	96,38
CFAO TECHNOLOGIES CI LTD	G	96,38	G	96,37
CIDP	G	100,00	G	100,00
COPHARMED	G	49,86	G	49,86
MIPA	G	100,00	G	100,00
SARI	G	89,77	G	89,77
SPLV CI	G	100,00	G	99,97
Égypte				
SICEP	E	30,77	E	30,77
Gabon				
CFAO MOTORS GABON (ex-CFAO GABON)	G	96,87	G	96,87
CFAO TECHNOLOGIES GABON	G	99,99	G	99,99
PHARMAGABON	G	50,11	G	53,36
SPLV GABON	G	100,00	G	100,00
Gambie				
CFAO (GAMBIA) LIMITED	G	78,98	G	78,98
Ghana				
CFAO GHANA	G	88,21	G	88,21
GOKALS LABOREX GHANA	G	54,83		Acquisition
PENS & PLASTICS	G	100,00	G	100,00
Guinée-Bissau				
CFAO Guinée-Bissau	G	100,00	G	100,00
Guinée-Conakri				
CFAO GUINÉE	G	100,00	G	100,00
LABOREX GUINÉE	G	71,65	G	71,65
Guinée équatoriale				
CFAO MOTORS GUINÉE ÉQUATORIALE (ex-SEGAMI)	G	100,00	G	100,00
Île Maurice				
CAPSTONE CORPORATION	G	100,00	G	100,00
CAPSTONE INTERNATIONAL	G	60,00	G	60,00
INTERCONTINENTAL PHARM	G	54,83		Création
IET	G	100,00	G	100,00
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	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
SME	E	48,50	E	48,50
SOCIMEX	E	49,00	E	49,00
SOMADA	E	27,43	E	27,43
SOMAPHAR	G	89,02	G	89,02

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2008		% d'intérêt 31/12/2007	
Malawi				
CFAO MALAWI LIMITED	G	100,00	G	99,99
Mali				
CFAO MOTORS MALI	G	90,00	G	90,00
CFAO TECHNOLOGIES MALI	G	99,99	G	95,58
IMACY	G	100,00	G	100,00
LABOREX MALI	G	55,19	G	54,49
Maroc				
ASIAN HALL MAROC	G	99,98	G	99,98
CFAO MOTORS MAROC	G	100,00	G	100,00
COMAMUSSY	G	84,20	G	84,20
DAF INDUSTRIES MAROC	G	100,00	G	100,00
DIMAC	G	100,00	G	99,91
FANTASIA	G	84,19	G	84,19
MANORBOIS		Cession	E	21,05
MUSSY BOIS	G	84,19	G	84,19
SUD PARTICIPATIONS	G	84,20	G	84,20
Mauritanie				
CFAO MOTORS MAURITANIE	G	100,00	G	99,60
LABOREX MAURITANIE	G	98,67	G	98,68
Niger				
CFAO MOTORS NIGER	G	99,85	G	99,85
LABOREX NIGER	G	66,45	G	67,59
Nigeria				
ALLIANCE AUTO NIGERIA	G	99,99	G	99,90
ASIAN HALL CICA NIGERIA	G	97,58	G	79,29
GROUPE CFAO NIGERIA	G	100,00	G	100,00
Ouganda				
LABOREX OUGANDA	G	99,68	G	99,68
République démocratique du Congo				
AFRIMA		Fusion	G	100,00
AFRIMTRANSIT		Liquidation	G	100,00
CFAO MOTORS RDC	G	100,00	G	100,00
Sao Tomé				
LUSITANA LDA	G	100,00	G	100,00
Sénégal				
ABM		Fusion	G	100,00
CFAO SÉNÉGAL	G	84,95	G	84,94
CFAO TECHNOLOGIES SÉNÉGAL	G	100,00	G	100,00
LABOREX SÉNÉGAL	G	61,47	G	59,04
PM II	G	99,96	G	99,96
Tanzanie				
DT DOBIE TANZANIA	G	100,00	G	100,00
LABOREX TANZANIE	G	99,63		Création
Tchad				
CFAO MOTORS TCHAD	G	97,71	G	97,71
LABOREX TCHAD	G	60,22	G	63,36
Togo				
CFAO TOGO	G	69,72	G	69,72
TOGO UNIPHART	G	76,34	G	76,34
Zambie				
CFAO ZAMBIA LTD	G	100,00	G	100,00
Chine				
OPEN ASIA EQUIPMENT LTD	G	50,99	G	50,99
Vietnam				
OPENASIA HEAVY EQUIPMENT LTD	G	50,99	G	50,99
PUMA				
PUMA AG RUDOLF DASSLER SPORT (ALLEMAGNE)	G	69,36	G	63,55
France				
PUMA FRANCE SAS	G	100,00	G	100,00
PUMA SPEEDCAT SAS	G	100,00	G	100,00
Allemagne				
PREMIER FLUG GMBH&CO. KG	G	50,00	G	50,00
PUMA AVANTI GMBH	G	100,00	G	100,00
PUMA MOSTRO GMBH	G	100,00	G	100,00
PUMA SPRINT GMBH	G	100,00	G	100,00
PUMA VERTRIEB GMBH	G	100,00	G	100,00
Autriche				
AUSTRIA PUMA DASSLER GES. MBH	G	100,00	G	100,00
Bulgarie				
PUMA BULGARIA LTD	G	100,00	G	100,00
Chypre				
PUMA CYPRUS LTD	G	100,00		Création
Croatie				
PUMA SPORT HRVATSKA DOO	G	100,00	G	100,00
Danemark				
PUMA DENMARK A/S	G	100,00	G	100,00
Estonie				
PUMA BALTIC OU	G	100,00	G	100,00
Finlande				
PUMA FINLAND OY	G	100,00	G	100,00
TRETORN FINLAND OY	G	100,00	G	100,00
Grande-Bretagne				
PUMA PREMIER LTD	G	100,00	G	100,00
PUMA UNITED KINGDOM LTD	G	100,00	G	100,00
CHALAYAN LLP	G	60,00		Création
Grèce				
PUMA HELLAS SA	G	100,00	G	100,00
Hongrie				
PUMA HUNGARY KFT	G	100,00	G	100,00
Irlande				
TRETORN R&D LTD	G	100,00	G	100,00
TRETORN SPORT LTD		Liquidation	G	100,00
TRETORN TENNIS LTD		Liquidation	G	100,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2008		% d'intérêt 31/12/2007	
Italie				
PUMA ITALIA SRL	G	100,00	G	100,00
Lituanie				
PUMA LIETUVA UAB	G	100,00	G	100,00
Malte				
PUMA BLUE SEA LTD	G	100,00	G	100,00
PUMA MALTA LTD	G	100,00	G	100,00
PUMA RACING LTD	G	100,00	G	100,00
Norvège				
PUMA NORWAY AS	G	100,00	G	100,00
Pays-Bas				
PUMA BÉNÉLUX BV	G	100,00	G	100,00
Pologne				
PUMA POLSKA SPOLKA ZOO	G	100,00	G	100,00
Portugal				
PUMA PORTUGAL ARTIGOS DESPORTIVOS LDA.	G	100,00	G	100,00
République tchèque				
PUMA CZECH REPUBLIC SRO	G	100,00	G	100,00
Roumanie				
PUMA SPORT ROMANIA SRL	G	100,00	G	100,00
Russie				
PUMA-RUS GMBH	G	100,00	G	100,00
Slovaquie				
PUMA SLOVAKIA SRO	G	100,00	G	100,00
Slovénie				
PUMA LJUBLJANA, TRGOVINA, DOO	G	100,00	G	100,00
Suède				
HUNT SPORT AB	G	100,00	G	100,00
PUMA NORDIC AB	G	100,00	G	100,00
TRETORN AB	G	100,00	G	100,00
TRETORN SWEDEN AB	G	100,00	G	100,00
Suisse				
MOUNT PUMA AG (SCHWEIZ)	G	100,00	G	100,00
PUMA RETAIL AG	G	100,00	G	100,00
PUMA SCHWEIZ AG	G	100,00	G	100,00
Ukraine				
PUMA UKRAINE LTD	G	100,00	G	100,00
Argentine				
UNISOL SA	G	100,00	G	65,00
Brésil				
PUMA SPORTS LTDA.	G	100,00	G	100,00
Canada				
PUMA CANADA, INC.	G	100,00	G	100,00
Chili				
PUMA CHILE SA	G	100,00	G	100,00
PUMA SERVICIOS SPA	G	100,00		Création
États-Unis				
PUMA NORTH AMERICA, INC.	G	100,00	G	100,00
PUMA SUÈDE HOLDING, INC.	G	100,00	G	100,00
Îles Vierges Britanniques				
LIBERTY CHINA HOLDING LTD	G	100,00	G	100,00
Mexique				
PUMA MEXICO SPORT SA DE CV	G	100,00	G	100,00
SERVICIOS PROFESIONALES RDS SA DE CV	G	100,00	G	100,00
Pérou				
DISTRUIBUIDORA DEPORTIVA PUMA SAC	G	100,00	G	100,00
Uruguay				
PUMA SPORTS LA SA	G	100,00	G	100,00
Afrique du Sud				
PUMA SPORTS DISTRIBUTORS (PTY) LIMITED	G	100,00	G	100,00
PUMA SPORTS SA	G	100,00	G	100,00
Australie				
KOALA PTY LTD	G	100,00	G	100,00
PUMA AUSTRALIA PTY. LTD	G	100,00	G	100,00
WHITE DIAMOND AUSTRALIA PTY. LTD	G	100,00	G	100,00
WHITE DIAMOND PROPERTIES	G	100,00	G	100,00
Nouvelle-Zélande				
PUMA NEW ZEALAND LTD	G	100,00	G	100,00
Émirats Arabes Unis				
PUMA MIDDLE EAST FZ LLC	G	100,00	G	100,00
PUMA UAE LLC	G	100,00	G	100,00
Turquie				
PUMA SPOR GIYIM SANANYI VE TICARET AS	G	100,00	G	100,00
Chine				
PUMA CHINA LTD	G	100,00	G	100,00
Hong Kong				
DEVELOPMENT SERVICES LTD	G	100,00	G	100,00
PUMA ASIA PACIFIC LTD	G	100,00	G	100,00
PUMA HONG KONG LTD	G	100,00	G	100,00
WORLD CAT LTD	G	100,00	G	100,00
Inde				
PUMA SPORTS INDIA PVT LTD	G	100,00	G	100,00
WORLD CAT SOURCING INDIA LTD	G	100,00	G	100,00
Japon				
PUMA APPAREL JAPAN KK	G	100,00	G	100,00
PUMA JAPAN KK	G	100,00	G	100,00
Corée				
PUMA KOREA LTD	G	100,00	G	100,00
Malaisie				
PUMA SPORTS GOODS SDN BHD	G	100,00	G	100,00
Singapour				
PUMA SPORTS SINGAPORE PTE LTD	G	100,00	G	100,00
WORLD CAT (S) PTE LTD	G	100,00	G	100,00
Taïwan				
PUMA TAÏWAN SPORTS LTD	G	100,00	G	100,00
WORLD CAT TRADING CO. LTD	G	100,00	G	100,00
Vietnam				
WORLD CAT VIETNAM CO. LTD	G	100,00		Création

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2008		% d'intérêt 31/12/2007	
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 PURCHASING	G	100,00	G	100,00
PPR FINANCE	G	100,00	G	100,00
PPR IMPORT SERVICE	G	100,00	G	100,00
SAPARDIS	G	100,00	G	100,00
SAPRODIS	G	100,00	G	100,00
SFGM	Liquidation		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 2008)

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 2008, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société PPR, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel 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 vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la Note 2 « Principes et méthodes comptables » et la Note 5 « Secteurs Opérationnels » qui exposent le changement de méthode comptable résultant de l'application anticipée de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels » de façon rétrospective pour les périodes présentées dans l'annexe aux comptes consolidés.

II. Justification des appréciations

Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2008 ont été réalisées dans un contexte de difficulté certaine à appréhender les perspectives économiques. Ces conditions sont décrites dans la Note 2.1.2 « Recours à des estimations et au jugement » de l'annexe aux comptes consolidés.

C'est dans ce contexte que conformément aux dispositions de l'article L. 823.9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations que nous portons à votre connaissance :

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 et sur la base de l'hypothèse énoncée dans la Note 2.1.2 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 au personnel à long terme. 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.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé à la vérification spécifique prévue par la loi 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 11 mars 2009

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit	Deloitte & Associés	
Département de KPMG S.A.		
Patrick-Hubert Petit	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 relatifs aux actifs modifiées par les règlements CRC n° 2003-07 et CRC n° 2004-06.

BILAN ACTIF AUX 31 DÉCEMBRE 2008 ET 2007

Actif *(en millions d'euros)*	**Notes**	**2008**	**2007**
Actif immobilisé			
Titres de participation sociétés d'exploitation :			
Gucci Group NV		2 548,2	2 517,2
Redcats		1 232,5	1 232,5
Conforama Holding		252,4	252,4
Titres de participation holdings intermédiaires :			
Financière Marothi		4 648,1	4 648,1
Sapardis		1 804,0	1 804,0
Saprodis		568,8	568,8
Discodis		299,7	299,7
Autres		130,9	138,0
Autres immobilisations financières (1)		2,5	74,5
Dépréciations (1)		(16,0)	(27,1)
	3	11 471,1	11 508,1
Immobilisations incorporelles et corporelles		14,4	13,8
Dépréciations et amortissements		(10,6)	(9,5)
	4	3,8	4,3
Total de l'actif immobilisé		**11 474,9**	**11 512,4**
Actif circulant			
Créances (2) (3)	5	246,1	166,2
Valeurs mobilières de placement	6	61,0	38,3
Disponibilités	6	0,6	0,5
Total de l'actif circulant		**307,7**	**205,0**
TOTAL DE L'ACTIF		**11 782,6**	**11 717,4**
(1) Dont à moins d'un an :		*-*	*65,7*
(2) Dont à plus d'un an :		*25,6*	*24,3*
(3) Dont concernant les entreprises liées :		*136,4*	*30,9*

BILAN PASSIF AUX 31 DÉCEMBRE 2008 ET 2007

Passif *(en millions d'euros)*	Notes	2008	2007
Capitaux propres			
Capital social		506,2	512,3
Primes d'émission, de fusion, d'apport		2 102,8	2 238,9
Réserves	7	1 588,9	1 588,9
Report à nouveau		1 624,7	1 315,6
Résultat de l'exercice		76,5	742,9
Total des capitaux propres		**5 899,1**	**6 398,6**
Provisions	8	**180,2**	**148,6**
Dettes			
Emprunts obligataires (1)	9.1	2 550,0	2 150,0
Autres dettes financières (1) (3)	9.1	2 955,6	2 908,1
Autres dettes (2) (3)	10	197,7	112,1
		5 703,3	5 170,2
TOTAL DU PASSIF		**11 782,6**	**11 717,4**
(1) Dont à plus d'un an :		*3 300,0*	*2 150,0*
(2) Dont à plus d'un an :		*1,0*	*1,3*
(3) Dont concernant les entreprises liées :		*1 388,6*	*2 859,3*

COMPTE DE RÉSULTAT POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2008 ET 2007

(en millions d'euros)	Notes	2008	2007
Produits d'exploitation		61,5	52,4
Charges d'exploitation		(78,8)	(65,0)
Résultat d'exploitation	12	**(17,3)**	**(12,6)**
Dividendes reçus		377,3	499,2
Autres produits et charges financiers		(299,2)	(185,3)
Résultat financier	13	**78,1**	**313,9**
Résultat courant avant impôt		**60,8**	**301,3**
Résultat exceptionnel	14	(85,1)	376,0
Participation des salariés		(1,8)	(2,0)
Impôt sur les sociétés	15	102,6	67,6
Résultat net de l'exercice		**76,5**	**742,9**

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2008 ET 2007

(en millions d'euros)	2008	2007
Dividendes encaissés	377,3	499,2
Charges d'intérêts sur dettes financières	(176,7)	(118,0)
Impôts sur le résultat payés	75,9	81,6
Autres	(120,7)	(72,6)
Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation	**155,8**	**390,2**
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles	(1,2)	4,1
Variation des immobilisations financières	(147,0)	(1 511,1)
Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement	**(148,2)**	**(1 507,0)**
Variations nettes des dettes financières	447,5	1 453,4
Augmentations de capital	1,5	13,3
Dividendes versés par PPR	(433,8)	(385,2)
Variation de trésorerie issue des opérations de financement	**15,2**	**1 081,5**
Variation de la trésorerie débitrice	**22,8**	**(35,3)**
Trésorerie débitrice à l'ouverture de l'exercice	**38,8**	**74,1**
Trésorerie débitrice à la clôture de l'exercice	**61,6**	**38,8**

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 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**
Affectation résultat 2007				742,9	(742,9)	-
Dividendes versés				(433,8)		(433,8)
Levée de stock-options	26 248	0,1	1,6			1,7
Annulation 1 552 810 titres	(1 552 810)	(6,2)	(137,7)			(143,9)
Réserve de réévaluation (liquidation SFGM)				(0,2)		(0,2)
Variations des provisions réglementées				0,2		0,2
Résultat 2008					76,5	76,5
Au 31 décembre 2008	**126 555 377**	**506,2**	**2 102,8**	**3 213,6**	**76,5**	**5 899,1**

ANNEXE COMPTABLE

1. Faits marquants de l'exercice

Le 16 mai 2008, la Société a émis un emprunt obligataire, indexé sur l'évolution des cours du titre PPR, de 400 millions d'euros avec les caractéristiques suivantes :

- une première tranche de 200 millions d'euros au taux fixe de 6,405 % à échéance du 16 novembre 2012 ;
- une seconde tranche de 200 millions d'euros au taux fixe de 6,536 % à échéance du 16 mai 2013.

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.

PPR applique l'avis du règlement n° 2008-15 du 4 décembre 2008 relatif au traitement comptable des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites aux employés. Ce traitement n'a pas eu d'impact significatif dans les comptes de la Société.

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.

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 ré-estimé, 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 certaines actions propres.

Autres titres immobilisés (hors actions propres)

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

Les actions propres acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité sont inscrites en « Autres immobilisations financières ». Ces actions font l'objet d'une dépréciation en fonction du cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice.

Les actions propres acquises dans le cadre d'une affectation explicite à une réduction de capital future sont classées en « Autres immobilisations financières ». Ces actions ne font pas l'objet d'une dépréciation en fonction du cours de bourse.

2.2. Valeurs mobilières de placement et titres de créances négociables

Actions propres

Les actions propres acquises dans le cadre d'une affectation explicite à l'attribution aux salariés de plans d'options d'achat ou de plans d'attribution d'actions gratuites sont inscrites en « Valeurs mobilières de placement ». Aucune dépréciation n'est constatée en fonction du cours de bourse.

Autres actions

Les actions sont enregistrées à leur prix d'acquisition. Une dépréciation est constituée si le cours à la clôture de l'exercice 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.

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.

En cas d'emprunt obligataire indexé, une provision pour risques de remboursement est constituée dès lors que le remboursement estimé à la clôture de l'exercice excède le montant de l'émission. Cette provision est calculée prorata temporis sur la durée de l'emprunt.

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 la recommandation 2003.R.01 du 22 juillet 2004.

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 la 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. Ces régimes et 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.

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)	Au 31/12/2007	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2008
Valeurs brutes				
Titres de participation sociétés d'exploitation	**4 002,1**	**31,0**		**4 033,1**
Gucci Group NV	2 517,2	31,0		2 548,2
Redcats	1 232,5			1 232,5
Conforama Holding	252,4			252,4
Titres de participation holdings intermédiaires	**7 458,6**	**6,0**	**(13,1)**	**7 451,5**
Financière Marothi	4 648,1			4 648,1
Sapardis	1 804,0			1 804,0
Saprodis	568,8			568,8
Discodis	299,7			299,7
Caumartin Participations	82,3	0,1		82,4
PPR Luxembourg	14,4			14,4
Printemps Réassurances	10,2			10,2
Club de développement	9,1			9,1
SFGM	7,3		(7,3)	
Autres	14,7	5,9	(5,8)	14,8
Autres immobilisations financières	**74,6**	**211,2**	**(283,3)**	**2,5**
Actions propres (contrat de liquidités)[1]	72,1	67,3	(139,4)	
Actions propres (pour annulation)[1]		143,9	(143,9)	
Autres titres immobilisés	0,8			0,8
Prêts	0,6			0,6
Dépôts et cautionnement	1,1			1,1
Valeurs brutes	**11 535,3**	**248,2**	**(296,4)**	**11 487,1**
Dépréciations				
Titres de participation holdings intermédiaires	**(20,2)**	**(0,9)**	**5,8**	**(15,3)**
PPR Luxembourg	(4,3)		0,4	(3,9)
Club de développement	(7,9)	(0,7)		(8,6)
Autres	(8,0)	(0,2)	5,4	(2,8)
Autres immobilisations financières	**(7,0)**		**6,3**	**(0,7)**
Actions propres (contrat de liquidités)	(6,3)		6,3	
Autres titres immobilisés	(0,7)			(0,7)
Dépréciations	**(27,2)**	**(0,9)**	**12,1**	**(16,0)**
VALEURS NETTES	**11 508,1**			**11 471,1**

(1) Le montant correspondant aux actions propres est indisponible dans les réserves réglementées.

Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Au cours de l'exercice 2008, le Groupe a procédé à la cession nette de 506 500 actions autodétenues selon les modalités suivantes :

- acquisition de 1 001 253 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- cession de 1 587 753 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- acquisition de 18 690 titres attribués aux salariés dans le cadre du plan d'actions gratuites 2006 à échéance mai 2008 ;
- acquisition de 80 000 titres en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre du plan d'actions gratuites 2008 à échéance juin 2010 ;
- acquisition de 1 552 810 titres annulés par décision du Conseil d'administration du 9 juin 2008, à effet de ce jour, 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 2008, le capital a été augmenté de 26 248 actions, amenant ainsi le capital social de PPR à 126 555 377 actions au 31 décembre 2008.

Le Groupe n'a procédé, au cours de l'exercice 2008, à aucune acquisition d'options d'achat de titres PPR. Les options d'achat venant à échéance en 2008 n'ont pas été exercées.

Au 31 décembre 2008, le Groupe détient 1 308 193 options d'achat 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 2008, PPR ne détient aucune action dans le cadre du contrat de liquidité (586 500 actions au 31 décembre 2007). Hors cadre du contrat de liquidité, PPR détient 80 000 actions en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre du plan d'actions gratuites 2008 à échéance juin 2010. Aucune action n'était détenue par la Société hors cadre du contrat de liquidité au 31 décembre 2007.

4. Immobilisations incorporelles et corporelles

L'évolution des immobilisations incorporelles et corporelles s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres	Total
Valeurs brutes				
31 décembre 2007	2,6	0,5	10,7	13,8
Acquisitions			1,1	1,1
Cessions		(0,3)	(0,2)	(0,5)
31 décembre 2008	**2,6**	**0,2**	**11,6**	**14,4**
Amortissements et provisions				
31 décembre 2007	(1,2)	(0,5)	(7,8)	(9,5)
Dotations	(0,3)		(1,3)	(1,6)
Reprises sur cessions		0,3	0,2	0,5
31 décembre 2008	**(1,5)**	**(0,2)**	**(8,9)**	**(10,6)**
Valeurs nettes				
31 décembre 2007	1,4		2,9	4,3
31 décembre 2008	**1,1**		**2,7**	**3,8**

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)	31/12/2008	31/12/2007
Compte-courants d'intégration fiscale	126,9	25,7
Compte transitoire swap	42,5	42,9
Charges constatées d'avance	23,9	44,9
Créance sur cession France Printemps	25,6	24,3
Clients Groupe	9,5	4,1
Prélèvement exceptionnel sur dividendes	-	7,9
Primes d'émissions sur obligations	8,3	11,2
Divers	9,4	5,2
TOTAL	**246,1**	**166,2**
Dont concernant les entreprises liées :	136,4	30,6

Les charges constatées d'avance sont principalement relatives aux primes sur achat de calls à hauteur de 17,0 millions d'euros (33,2 millions d'euros au 31 décembre 2007).

6. Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2008	31/12/2007
Actions propres en attente d'attribution aux salariés	6,4	-
Titres cotés	58,3	38,3
Dépréciation titres cotés	(3,7)	-
Valeurs mobilières de placement	**61,0**	**38,3**
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	0,6	0,2
Compte-courants de trésorerie	-	0,3
Disponibilités	**0,6**	**0,5**
TRÉSORERIE DÉBITRICE	**61,6**	**38,8**
Dont concernant les entreprises liées :	-	0,3

Les titres cotés sont principalement constitués de Sicav de placement pour 52,5 millions d'euros (32,6 millions d'euros au 31 décembre 2007).

7. Réserves

Les réserves de la Société s'analysent, avant affectation du résultat, de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2008	31/12/2007
Réserve légale	51,4	51,4
Réserves réglementées	1 293,6	1 293,6
Autres réserves	240,3	240,3
Réserves	**1 585,3**	**1 585,3**
Écarts de réévaluation	-	0,2
Provisions réglementées	3,6	3,4
TOTAL	**1 588,9**	**1 588,9**

8. Provisions

(en millions d'euros)	31/12/2007	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	31/12/2008
Litiges avec administrations	106,3	32,0	6,3		132,0
Litiges avec tiers	2,0				2,0
Risques filiales	3,0				3,0
Engagements de retraite, IFC et assimilés	22,6	4,9	2,2		25,3
Primes sur achat calls	14,7	4,1		10,9	7,9
Risque de remboursement emprunt obligataire		10,0			10,0
TOTAL	**148,6**	**51,0**	**8,5**	**10,9**	**180,2**
dont :					
exploitation		1,2	1,8		
financier		17,8	0,4	10,9	
exceptionnel		32,0	6,3		

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour les engagements de retraite, IFC et assimilés sont :

- un taux d'actualisation de 5,50 %, contre 5,25 % en 2007 ;
- un taux de rendement des actifs de 4,75 %, comme en 2007 ;
- un taux de croissance attendu des salaires de 3,00 % comme en 2007.

9. Dettes financières

Emprunts obligataires

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date émission	Couverture	Échéance	31/12/2008	31/12/2007
Emprunt obligataire (1)	Fixe 5,00 %	23/07/2003	Swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 500 M€	23/01/2009	750,0	750,0
Emprunt obligataire (2)	Fixe 5,25 %	29/03/2004	Swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 650 M€	29/03/2011	800,0	800,0
Emprunt obligataire (3)	Fixe 4,00 %	29/06/2005 & 19/06/2006	-	29/01/2013	600,0	600,0
Emprunt obligataire (4)	Fixe 6,405 %	16/05/2008	-	16/11/2012	200,0	0,0
Emprunt obligataire (5)	Fixe 6,536 %	16/05/2008	-	16/05/2013	200,0	0,0

(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, 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.

(4) Prix d'émission : emprunt obligataire indexé sur le titre PPR émis le 16 mai 2008 dans le cadre du programme EMTN, représenté par 2 362 907 obligations de 84,641503 euros nominal.
Remboursement : le prix de remboursement est indexé sur l'évolution du titre PPR. Il est d'un montant maximum de 236,9 millions d'euros et d'un montant minimum 136,9 millions d'euros à l'échéance du 16 novembre 2012.
Au 31 décembre 2008, une provision pour risques est constituée pour faire face à une éventuelle charge liée au remboursement et est déterminée sur la base de la différence entre le montant de remboursement estimé à la clôture et le montant nominal de l'émission.

(5) Prix d'émission : emprunt obligataire indexé sur le titre PPR émis le 16 mai 2008 dans le cadre du programme EMTN, représenté par 2 362 907 obligations de 84,641503 euros nominal.
Remboursement : le prix de remboursement est indexé sur l'évolution du titre PPR. Il est d'un montant maximum de 238,2 millions d'euros et d'un montant minimum de 138,2 millions d'euros à l'échéance du 16 mai 2013.
Au 31 décembre 2008, une provision pour risques est constituée pour faire face à une éventuelle charge liée au remboursement et est déterminée sur la base de la différence entre le montant de remboursement estimé à la clôture et le montant nominal de l'émission.

9.1. Analyse par catégorie de dettes

(en millions d'euros)	31/12/2008	31/12/2007
Emprunts obligataires	**2 550,0**	**2 150,0**
Intérêts sur emprunts obligataires	105,7	89,3
Lignes de crédit confirmées	1 500,0	-
Intérêts sur lignes de crédit confirmées	6,8	-
Concours bancaires courants	0,1	2,4
Compte-courants de trésorerie	1 339,9	2 809,6
Intérêts sur compte-courants de trésorerie	3,1	6,8
Autres dettes financières	**2 955,6**	**2 908,1**
TOTAL	**5 505,6**	**5 058,1**
Dont concernant les entreprises liées :	1 343,0	2 816,4

Aux 31 décembre 2008 et 2007, 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)	31/12/2008	31/12/2007
À moins d'un an	2 205,6	2 908,1
À plus d'un an et à moins de cinq ans	3 300,0	1 550,0
À plus de cinq ans	-	600,0
TOTAL	**5 505,6**	**5 058,1**

9.3. Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2008	31/12/2007
Dettes financières	5 505,6	5 058,1
Valeurs mobilières de placement	(61,0)	(38,3)
Disponibilités	(0,6)	(0,5)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	**5 444,0**	**5 019,3**

9.4. Information sur les taux d'intérêt

	31/12/2008	31/12/2007
Taux d'intérêt moyen de l'exercice	**5,00 %**	**4,82 %**
% dettes moyennes à taux fixe	24 %	29 %
% dettes moyennes à taux variable	76 %	71 %

La hausse du taux d'intérêt moyen de 2008 par rapport à 2007 s'explique majoritairement par la hausse sur l'exercice 2008 des indices de référence de la dette émise à taux variable.

10. Autres dettes

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2008	31/12/2007
Compte-courants d'intégration fiscale	30,7	34,0
Déficits fiscaux à reverser aux filiales (intégration fiscale)	128,9	45,9
Dettes fiscales et sociales	10,0	8,8
Divers	28,1	23,4
TOTAL	**197,7**	**112,1**
Dont concernant les entreprises liées :	45,6	42,9

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 :

	31/12/2008	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	> N + 5	31/12/2007
Achat d'options d'achat de titres PPR								
Nombre actions	1 308 193	268 138	391 950	648 105				3 142 805
Engagement maximum de PPR *(en millions d'euros)*	206,0	49,9	44,4	111,7				398,7

Au 31 décembre 2008, l'encours de ces options d'achat se compose de 1 308 193 options d'achat, dont 608 193 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 lors de l'exercice des plans d'options d'achat d'actions attribués aux salariés.

Au cours de l'action en date de clôture, les options sur actions avaient, compte tenu de l'évolution du titre PPR, une valeur de marché non significative.

11.2. Instruments financiers de couverture de taux

(en millions d'euros)	31/12/2008	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	> N + 5	31/12/2007
Swaps prêteurs « taux fixe »	1 150,0	500,0		650,0				1 150,0

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. Plans d'options d'achat et de souscriptions d'actions et plans d'attribution d'actions gratuites

La nature des plans et leurs principales caractéristiques sont détaillées dans les tableaux ci-dessous :

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 1998 Options d'achat	Plan 1999/1 Options d'achat	Plan 1999/2 Options d'achat	Plan 1999/3 Options d'achat	Plan 2000/1 Options d'achat	Plan 2000/2 Options d'achat
Date d'attribution	05/06/1998	20/01/1999	21/05/1999	08/12/1999	26/01/2000	23/05/2000
Date d'expiration	31/07/2008	31/03/2009	30/06/2009	26/12/2009	28/02/2010	30/06/2010
Acquisition des droits	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)
Nombre de bénéficiaires	257	36	44	560	26	125
Nombre attribué à l'origine	347 050	27 495	25 455	412 350	12 100	93 100
Nombre en circulation au 01/01/08	135 850	6 600	6 100	168 725	3 000	29 900
Nombre auquel il est renoncé en 2008		1 250	480	11 775	700	6 400
Nombre exercé en 2008						
Nombre d'actions remises						
Nombre expiré en 2008	135 850					
Nombre en circulation au 31/12/08		5 350	5 620	156 950	2 300	23 500
Nombre exerçable au 31/12/08		5 350	5 620	156 950	2 300	23 500
Prix d'exercice *(en euros)*	135,98	154,58	144,83	189,19	227,15	202,91

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2001/1 Options d'achat	Plan 2001/2 Options d'achat	Plan 2002/1 Options de souscription	Plan 2002/2 Options de souscription	Plan 2003/1 Options de souscription
Date d'attribution	17/01/2001	18/05/2001	03/05/2002	03/05/2002	09/07/2003
Date d'expiration	31/01/2011	31/05/2011	02/05/2012	02/05/2012	08/07/2013
Acquisition des droits	(a)	(b)	(b)	(b)	(b)
Nombre de bénéficiaires	722	206	1 074	1 053	721
Nombre attribué à l'origine	340 240	87 260	438 296	410 271	528 690
Nombre en circulation au 01/01/08	162 790	43 200	226 221	221 391	241 579
Nombre auquel il est renoncé en 2008	15 330	5 660	26 520	23 985	20 892
Nombre exercé en 2008					25 848
Nombre d'actions remises					
Nombre expiré en 2008					
Nombre en circulation au 31/12/08	147 460	37 540	199 701	197 406	194 839
Nombre exerçable au 31/12/08	147 460	37 540	199 701	197 406	194 839
Prix d'exercice *(en euros)*	225,01	225,01	128,10	140,50	66,00

(a) La période de blocage est de 5 ans à compter de la date d'attribution. Les options sont acquises à hauteur de 20 % par année complète de présence dans le Groupe. 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.

Pour tous les autres plans, la période de blocage est de 4 ans à compter de la date d'attribution.

(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). 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 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.

(d) Les actions sont acquises deux années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à une condition de performance boursière. La période d'acquisition est suivie d'une période d'incessibilité de deux ans.

(e) Les actions sont acquises quatre années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à une condition de performance boursière. Il n'y a pas de période d'incessibilité.

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2003/2 Options de souscription	Plan 2004/1 Options de souscription	Plan 2004/2 Options de souscription	Plan 2005/1 Options de souscription	Plan 2005/2 Options de souscription
Date d'attribution	09/07/2003	25/05/2004	07/07/2004	03/01/2005	19/05/2005
Date d'expiration	08/07/2013	24/05/2014	06/07/2014	02/01/2015	18/05/2015
Acquisition des droits	(b)	(b)	(b)	(b)	(c)
Nombre de bénéficiaires	18	846	1	13	458
Nombre attribué à l'origine	5 430	540 970	25 000	25 530	333 750
Nombre en circulation au 01/01/08	2 164	437 498	25 000	25 530	300 360
Nombre auquel il est renoncé en 2008	714	43 802		62	20 455
Nombre exercé en 2008	200	200			
Nombre d'actions remises					
Nombre expiré en 2008					
Nombre en circulation au 31/12/08	1 250	393 496	25 000	25 468	279 905
Nombre exerçable au 31/12/08	1 250	393 496	25 000		
Prix d'exercice *(en euros)*	67,50	85,57	84,17	75,29	78,01

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2005/3 Options de souscription	Plan 2005/4 Options de souscription	Plan 2006/1 Options d'achat	Plan 2006 Actions gratuites	Plan 2007/1 Options d'achat
Date d'attribution	19/05/2005	06/07/2005	23/05/2006	23/05/2006	14/05/2007
Date d'expiration	18/05/2015	05/07/2015	22/05/2014	N/A	13/05/2015
Acquisition des droits	(c)	(c)	(c)	(d)	(c)
Nombre de bénéficiaires	22	15	450	281	248
Nombre attribué à l'origine	39 960	20 520	403 417	23 565	355 500
Nombre en circulation au 01/01/08	35 840	15 030	372 623	22 339	343 600
Nombre auquel il est renoncé en 2008	360	1 220	25 198	3 649	16 250
Nombre exercé en 2008					
Nombre d'actions remises				18 690	
Nombre expiré en 2008					
Nombre en circulation au 31/12/08	35 480	13 810	347 425		327 350
Nombre exerçable au 31/12/08					
Prix d'exercice *(en euros)*	78,97	85,05	101,83	N/A	127,58

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2007/2 Options d'achat	Plan 2007 Actions gratuites	Plan 2008/1 Actions gratuites	Plan 2008/2 Actions gratuites	Plan 2008/3 Actions gratuites
Date d'attribution	17/09/2007	14/05/2007	09/06/2008	22/10/2008	22/10/2008
Date d'expiration	16/09/2015	N/A	N/A	N/A	N/A
Acquisition des droits	(c)	(d)	(d)	(d)	(e)
Nombre de bénéficiaires	14	304	269	46	194
Nombre attribué à l'origine	51 300	78 234	86 530	49 210	53 755
Nombre en circulation au 01/01/08	51 300	76 934			
Nombre auquel il est renoncé en 2008	3 700	2 430	660	2 000	
Nombre exercé en 2008					
Nombre d'actions remises					
Nombre expiré en 2008					
Nombre en circulation au 31/12/08	47 600	74 504	85 870	47 210	53 755
Nombre exerçable au 31/12/08					
Prix d'exercice *(en euros)*	127,58	N/A	N/A	N/A	N/A

(a) La période de blocage est de 5 ans à compter de la date d'attribution. Les options sont acquises à hauteur de 20 % par année complète de présence dans le Groupe. 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.
Pour tous les autres plans, la période de blocage est de 4 ans à compter de la date d'attribution.
(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). 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 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.
(d) Les actions sont acquises deux années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à une condition de performance boursière. La période d'acquisition est suivie d'une période d'incessibilité de deux ans.
(e) Les actions sont acquises quatre années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à une condition de performance boursière. Il n'y a pas de période d'incessibilité.

11.4. Autres engagements hors bilan

(en millions d'euros)		31/12/2008	31/12/2007
Avals et cautions en faveur :			
des entreprises liées		-	-
des tiers hors Groupe		1,0	1,0
Avals et cautions		**1,0**	**1,0**
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)	2008	2007
Redevances Groupe	42,4	42,3
Revenus des immeubles donnés en location	7,3	7,3
Frais de personnel	(22,5)	(15,7)
Achats, charges externes et impôts et taxes	(46,4)	(43,9)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(0,9)	(4,5)
Autres produits et charges	2,8	1,9
TOTAL	**(17,3)**	**(12,6)**

13. Résultat financier

Le résultat financier de la société mère s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2008	2007
Frais financiers nets	**(299,2)**	**(185,3)**
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe	(228,4)	(142,1)
Intérêts sur compte-courants Groupe	(70,8)	(43,2)
Produits et charges sur immobilisations financières	**377,3**	**499,2**
Dividendes reçus	377,3	499,2
TOTAL	**78,1**	**313,9**
Dont concernant les entreprises liées :		
Intérêts sur comptes-courants intragroupe	(70,8)	(43,2)
Dividendes reçus	377,3	499,2

14. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2008	2007
Résultat sur cessions d'immobilisations opérationnelles	-	4,1
Résultat sur cessions de titres, dépréciation et opérations connexes	(44,5)	378,0
Coûts des litiges, contentieux et restructuration	(34,1)	(3,6)
Autres produits/(charges) exceptionnels	(6,5)	(2,5)
TOTAL	**(85,1)**	**376,0**

Le résultat sur cessions de titres concerne principalement, en 2008, la cession des titres PPR – contrat de liquidités et en 2007, les cessions de France Printemps et Kadéos.

15. Impôt sur les bénéfices

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2008	2007
Boni d'intégration fiscale	184,3	87,7
Déficits fiscaux à reverser aux filiales	(83,0)	(25,0)
Divers	1,3	4,9
TOTAL	**102,6**	**67,6**

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 99 sociétés en 2008 contre 85 en 2007.

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 2008 s'élève à 111 personnes contre 112 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 2008 s'élève à 7 253.

16.2. Honoraires des Commissaires aux comptes

Les honoraires des Commissaires aux comptes figurant au compte de résultat s'élèvent à :

	KPMG Audit		Deloitte & Associés	
(en milliers d'euros)	2008	2007	2008	2007
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	283,3	304,7	313,8	334,9
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes	18,5	67,0	127,0	235,2
Autres prestations rendues	-	64,7	-	110,0
TOTAL	**301,8**	**436,4**	**440,8**	**680,1**

16.3. Société consolidante

La société PPR est contrôlée par Artémis qui détient 40,8 % de son capital. Artémis est elle-même détenue en totalité par la société Financière Pinault.

17. Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement postérieur à la clôture n'est à signaler hormis le remboursement de 750 millions d'euros, en date du 23 janvier 2009, de l'emprunt obligataire émis le 23 juillet 2003.

TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en milliers d'euros)		Capital	Capitaux propres hors capital & résultat	Quote-part du capital détenu
I - RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS				
A - Filiales (détenues à + 50 %) et représentant plus de 1 % du capital				
Caumartin Participations	France	6 132	76 367	99,98
Conforama Holding	France	73 805	467 025	92,89
Club de Développement PPR	France	4 460	(2 407)	60,00
Discodis	France	153 567	24 274	100,00
Financière Marothi	France	2 351 188	1 949 048	99,99
Redcats	France	61 300	393 469	99,99
Saprodis	France	619 798	171 386	82,09
Sapardis	France	1 799 936	(93 775)	100,00
Printemps Réassurances	Luxembourg	9 945	0	100,00
Zinnia	France	6 000	(3)	99,00
PPR Luxembourg	Luxembourg	15 500	(5 351)	100,00
B - Participations (détenues à - 50 %) et représentant plus de 1 % du capital				
Gucci Group NV	Pays-Bas	108 246	3 038 334	33,31
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							
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	Observations
Brut	Net						
82 354	82 354				288 217	40 289	
252 360	252 360			11 914	(8 825)		
9 147	595				(1 063)		
299 735	299 735				195 839	63 986	
4 648 062	4 648 062				2 498		
1 232 521	1 232 521			41 993	69 538	48 000	
568 830	568 830				23 025	53 255	
1 804 000	1 804 000				(58 820)		
10 188	10 188						
5 940	5 939				(1)		
14 416	10 484				335		Comptes au 31/12/2007
2 548 230	2 548 230			43 009	1 167 931	167 069	
6 757	5 220					2 947	
1 968	0						
754	754					1 687	
11 485 262	**11 469 272**						

INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES DÉTENUES EN PORTEFEUILLE AU 31 DÉCEMBRE 2008

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				
	Pays	%	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette comptable
1- Filiales et participations dans des sociétés dont la valeur brute des titres est inférieure ou égale à 5 062 215 euros (représentant 1 % du capital)					
Balzan	France	99,87	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	99,80	44,9		**44,9**
Melitte	France	99,83	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	39,69	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	828,1	**1 149,0**
Tremi	France	99,80	48,7	9,2	**39,5**
Divers (valeur brute inférieure à 15 000 euros)			13,6	13,6	
2- Autres titres (détention inférieure à 10 %)			139,5	2,5	**137,0**
3- Valeurs mobilières de placement					
Sicav AGF	France		52 497,6		**52 497,6**
Poltrona Frau	Italie		5 775,0	3 685,0	**2 090,0**
Titres autocontrôle PPR	France		6 412,0		**6 412,0**
Divers (valeur brute inférieure à 15 000 euros)			2,8		**2,8**
TOTAL			**74 305,9**	**7 191,8**	**67 114,1**

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 18 février 2009 pour délibérer de l'arrêté des comptes de l'exercice, de leur affectation ainsi que de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Ordinaire et extraordinaire des actionnaires de votre Société devant se réunir le 7 mai 2009.

Activité financière

Le 16 mai 2008, votre Société a émis un emprunt obligataire, indexé sur l'évolution des cours du titre PPR, de 400 millions d'euros avec les caractéristiques suivantes :

- une première tranche de 200 millions d'euros au taux fixe de 6,405 % à échéance du 16 novembre 2012 ;
- une seconde tranche de 200 millions d'euros au taux fixe de 6,536 % à échéance du 16 mai 2013.

Faits marquants de l'exercice

Les faits marquants de l'exercice sont relatés aux pages 129-130 et 182.

Gestion des risques

Le développement sur la gestion des risques figure aux pages 159-164 et suivantes.

Changement de méthode comptable intervenu sur l'exercice

La Société applique le Règlement n° 2008-15 du 4 décembre 2008 du Comité de la réglementation comptable relatif au traitement comptable des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites aux employés. Ce traitement n'a pas eu d'impact significatif dans les comptes de la Société.

Résultat

Le résultat d'exploitation de la société mère s'établit à - 17,3 millions d'euros en 2008, contre - 12,6 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Le résultat financier s'élève à 78,1 millions d'euros, contre 313,9 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 - 85,1 millions d'euros, contre 376 millions d'euros en 2007.

Votre Société, société mère de l'intégration fiscale de certaines filiales françaises du Groupe, dégage un profit d'impôt de 102,6 millions d'euros, contre 67,6 millions d'euros lors de l'exercice précédent.

Au total, le résultat net de votre Société ressort à 76,5 millions d'euros, contre 742,9 millions d'euros en 2007.

Affectation du résultat

Lors de sa réunion du 18 février 2009, le Conseil d'administration a constaté et décidé de proposer à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires l'affectation suivante des résultats de l'exercice :

(en euros)	
Origine	
Report à nouveau	1 624 687 687,06
Résultat de l'exercice	76 521 207,80
Total montant à affecter	1 701 208 894,86
Affectation	
Réserve légale (1)	-
Dividende (2)	417 632 744,10
Report à nouveau	1 283 576 150,76
Total affectation	1 701 208 894,86

(1) Il n'est pas proposé de nouvelle dotation de la réserve légale, celle-ci s'élevant au 31 décembre 2008 à 51 534 910 €, soit plus du minimum légal (10 % du capital).
(2) Soit un dividende par action de 3,30 € éligible à l'abattement fiscal de 40 %, lequel sera mis en paiement le 14 mai 2009.

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
2008	3,45 €	40 %
2007	3,00 €	40 %
2006	2,72 €	40 %

OPÉRATIONS RELATIVES AU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2008, le capital de votre Société s'élevait à 506 221 508 euros divisé en 126 555 377 actions de 4 euros, 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, 177 505 actions, représentant 0,14 % du capital social. Il en détenait en outre 261 339 au titre des actions attribuées gratuitement, encore indisponibles, qui représentent 0,21 % du capital. Par ailleurs, le personnel de la Société détenait 32 991 actions dans le cadre du Fonds commun de placement d'Entreprise soit 0,03 % 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 :

	Montant nominal maximal des titres de créances susceptibles d'être émis	Montant nominal maximal de l'augmentation de capital	Durée de l'autorisation
Autorisations données par l'Assemblée Générale des actionnaires le 14 mai 2007			
Augmentation du capital social par émission, avec droit préférentiel de souscription, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital ou à des titres de créances[1]	6 Md€ (*)	200 M€ (*)	26 mois
Augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, y compris à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange ou à des titres de créances[1]	6 Md€ (*)	200 M€ (*)	26 mois
Augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission [1]		200 M€ (*)	26 mois
Augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social[1]		51,2 M€	26 mois
Plans d'options de souscription ou d'achats d'actions pour un montant global de 2 500 000 actions[2]		10 M€	38 mois
Attribution gratuite d'actions réservées aux salariés et aux mandataires sociaux [3]		2,57 M€	38 mois
Émissions d'actions réservées aux salariés du Groupe[1]		4,8 M€	26 mois
Autorisation donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires le 9 juin 2008			
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, réservées à une catégorie de bénéficiaires [1]	1,250 Md€	50 M€	18 mois

(*) Plafonds globaux.
(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 et en 2008 à hauteur de 189 495 actions, soit 29,9 % 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, bénéfices ou primes et l'Assemblée Générale Extraordinaire du 9 juin 2008 a autorisé à procéder à une augmentation du capital par émission, sans droit préférentiel de souscription, réservée à une catégorie de bénéficiaires.

Pour les quatre premières autorisations, l'Assemblée Générale du 14 mai 2007 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. Les montants maximums de 1,250 milliard d'euros et de 50 millions d'euros fixés par l'Assemblée Générale du 9 juin 2008 pour l'autorisation d'augmentation du capital par émission, sans droit préférentiel de souscription, réservée à une catégorie de bénéficiaires viennent s'imputer sur les plafonds globaux fixés précédemment par l'Assemblée Générale du 14 mai 2007.

Ces délégations n'ont pas été utilisées au cours de l'exercice et les autorisations viendront à expiration dans le courant d'année 2009, à l'exception des autorisations de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions de la Société aux salariés et mandataires sociaux. Nous vous proposons donc de donner à votre Conseil d'administration de nouvelles autorisations pour procéder à diverses émissions de valeurs mobilières pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, à des augmentations de capital de votre Société, ainsi que pour procéder à des augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes.

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 ci-après). Cette dernière autorisation venant également à expiration au courant de l'année 2009, il vous est proposé de donner une nouvelle autorisation à votre Conseil d'administration.

La répartition du capital social au 31 décembre 2008 et l'évolution de cette répartition au cours des trois dernières années figurent à la page 292.

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 €
2008	Exercice d'options	1 631 590 €	104 992 €		26 248
	Annulation d'actions	(137 717 453) €	(6 211 240) €		(1 552 810)
		(136 085 863) €	**(6 106 248) €**	**506 221 508 €**	**126 555 377**
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 2008, le 23 janvier, le Conseil d'administration a constaté l'augmentation du capital au 31 décembre 2007, tel qu'il résultait des levées d'options de souscription d'actions intervenues au cours de l'exercice 2007 (après le 2 janvier 2007), le capital ayant été ainsi porté à 512 327 756 euros divisé en 128 081 939 actions de 4 euros. L'autorisation de réduction du capital donnée par l'Assemblée Générale du 14 mai 2007 a été utilisée par le Conseil d'administration du 9 juin 2008 pour l'annulation de 1 552 810 actions autodétenues, ce qui a ramené le capital social à 506 116 516 euros, divisé en 126 529 129 actions de 4 euros. Le 6 janvier 2009, le Directeur général, usant de la délégation qui lui a été consentie par le Conseil d'administration en sa séance du 22 octobre 2008, conformément aux nouvelles dispositions de l'article L. 225-178 du Code de commerce a constaté l'augmentation du capital au 31 décembre 2008, tel qu'il résulte des levées d'options de souscription d'actions intervenues au cours de l'exercice 2008, le capital étant ainsi porté à 506 221 508 euros divisé en 126 555 377 actions de 4 euros.

Au 31 décembre 2008, le capital social est susceptible d'être augmenté de 1 366 355 actions (1,08 % du capital) par exercice d'options de souscription d'actions des plans d'options en cours.

Nantissements d'actions

Au 31 décembre 2008, 10 285 005 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	25/07/2006	indéterminée	(1)	5	-
Artémis	Calyon	28/02/2007	indéterminée	(1)	2 865 000	2,26 %
Artémis	Calyon	08/04/2008	indéterminée	(1)	7 420 000	5,86 %

(1) Remboursement ou paiement complet de la créance.
(2) Sur la base du capital au 31/12/2008, composé de 126 555 377 actions de 4 €.

Programme de rachat d'actions

Le 26 mai 2004, PPR a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de titres 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 14 mai 2007 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 175 euros par action, sans que le nombre d'actions à acquérir puisse excéder 10 % du capital social.

L'Assemblée Générale du 9 juin 2008 a autorisé le Conseil d'administration à opérer sur les actions de la Société pendant dix-huit mois, dans les mêmes conditions et a maintenu le prix maximum d'achat à 175 euros par action.

Il est proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 7 mai 2009 d'approuver une autorisation d'intervention sur l'action avec la mise en place d'un nouveau programme de rachat.

Rachats et cessions d'actions réalisés au cours de l'exercice 2008 – Frais – Nombre d'actions propres détenues au 31/12/2008

Rachats

- 1 914 500 actions ont été rachetées par la Société dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 14 mai 2007, au prix moyen de 92,78 euros ;
- 738 253 actions ont été rachetées dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 9 juin 2008, au prix moyen de 56,68 euros.

Ainsi, en 2008, PPR a racheté au total 2 652 753 actions au cours moyen de 82,73 euros, aux fins suivantes :

- 18 690, en vue de l'attribution gratuite d'actions aux salariés dans le cadre du plan d'actions gratuites 2006 à échéance mai 2008 ;
- 80 000, en vue de l'attribution gratuite d'actions aux salariés dans le cadre du plan d'actions gratuites 2008 à échéance juin 2010 ;
- 1 552 810, en vue de leur annulation ;
- 1 001 253 dans le cadre du contrat de liquidité.

Cessions

En 2008, PPR a cédé 1 587 753 actions au cours moyen de 55,18 euros, 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 2008 à 0,8 million d'euros.

Annulations d'actions en 2008

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 autodétenues dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 9 juin 2008 a décidé d'annuler 1 552 810 actions, à effet de ce jour.

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 2 058 387 actions, représentant 1,6 % du nombre d'actions formant le capital au 9 juin 2008.

À la clôture de l'exercice, votre Société ne détenait aucune action propre dans le cadre du contrat de liquidité, et directement 80 000 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune et d'une valeur comptable de 6 412 000 euros et représentant 0,06 % du capital social.

Rachats et cessions d'actions PPR réalisés entre le 1er janvier et le 20 mars 2009

Depuis le 1er janvier 2009, dans le cadre du contrat de liquidité, votre Société a acquis 135 500 actions au prix moyen de 44,42 euros et en a vendu 135 500 au prix moyen de 45,01 euros.

Au 20 mars 2009, elle ne détenait aucune action au titre de ce contrat comme au 31 décembre 2008.

Hors contrat de liquidité, votre Société n'a acquis pendant cette période aucune action propre.

En conséquence, le total des actions propres détenues par PPR ressort au 20 mars 2009 à 80 000 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune et d'une valeur comptable de 6 412 000 euros.

Utilisation de produits dérivés en 2008

En 2008, PPR n'a procédé à aucune acquisition d'options d'achat d'actions PPR (*calls*).

Les options d'achats venant à échéance en 2008 n'ont pas été exercées.

Au 31 décembre 2008, PPR détenait 1 308 193 options d'achat d'actions (*calls*) destinées principalement à couvrir des plans d'options d'achat et des plans d'options de souscription d'action.

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 enseigne, assument un rôle déterminant dans le développement et la mise en place de la stratégie du Groupe.

Les attributions sont déterminées en fonction de critères généraux et particuliers et ne se cumulent pas avec d'autres formes de primes à caractère de salaire. En 2007, elles concernent une population de 262 collaborateurs pour les stock-options et de 506 collaborateurs en 2008 pour les attributions gratuites d'actions qualifiées d'actions de performance (cf. page 282).

M. François-Henri Pinault et M. Jean-François Palus sont chacun attributaires d'actions de performance. Le détail des attributions d'actions de performance qui leur ont été attribuées est rapporté au chapitre « Gouvernement d'entreprise » en page 310.

Plans d'options de souscription et d'achat d'actions

Les attributions ont en principe une fréquence annuelle. Cependant en 2008, aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place.

PLANS DE STOCK OPTIONS PPR AU 31/12/2008

	Plan 1999/1	Plan 1999/2	Plan 1999/3	Plan 2000/1
	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat
Date de l'Assemblée	5/06/1997	5/06/1997	5/06/1997	5/06/1997
Date du Directoire/Conseil d'administration	20/01/1999	21/05/1999	8/12/1999	26/01/2000
Nombre de bénéficiaires	36	44	560	26
Nombre d'options consenties à l'origine	27 495	25 455	412 350	12 100
Dont : aux membres du Directoire[1]/ mandataires sociaux	-	-	52 400	-
à François-Henri Pinault			*20 000*	
à Jean-François Palus	*1 500*			
aux dix premiers attributaires salariés				
Nombre d'options exercées au 31/12/2008	0	0	0	0
Options annulées (au 31/12/2008)	22 145	19 835	255 400	9 800
Nombre d'options restant à exercer au31/12/2008	5 350	5 620	156 950	2 300
Date de début du plan	1/04/1999	1/07/1999	27/12/1999	01/03/2000
Date d'expiration du plan	31/03/2009	30/06/2009	26/12/2009	28/02/2010
Prix d'exercice	154,58 €	144,83 €	189,19 €	227,15 €

	Plan 2003/2	Plan 2004/1	Plan 2004/2	Plan 2005/1
	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	25/05/2004	07/07/2004	03/01/2005
Nombre de bénéficiaires	18	846	1	13
Nombre d'options consenties à l'origine	5 430	540 970	25 000	25 530
Dont : aux membres du Directoire[1]/mandataires sociaux	-	90 000	25 000	-
à François-Henri Pinault				
à Jean-François Palus				
aux dix premiers attributaires salariés		36 305		-
Nombre d'options exercées au 31/12/2008	1 285	200	0	0
Options annulées (au 31/12/2008)	2 895	147 274	0	62
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/2008	1 250	393 496	25 000	25 468
Date de début du plan	09/07/2003	25/05/2004	07/07/2004	03/01/2005
Date d'expiration du plan	08/07/2013	24/05/2014	06/07/2014	02/01/2015
Prix d'exercice	67,50 €	85,57 €	84,17 €	75,29 €

Nota : chaque option donne droit à une action.
(1) Dans sa composition au 19/05/2005.

Les plans attribués en 2006 et 2007 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 2008, le nombre d'options restant à exercer s'élève à 2 467 450, dont 1 366 355 options de souscription et 1 101 095 options d'achat.

Plan 2000/2	Plan 2001/1	Plan 2001/2	Plan 2002/1	Plan 2002/2	Plan 2003/1
Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
5/06/1997	5/06/1997	18/05/2001	18/05/2001	18/05/2001	21/05/2002
23/05/2000	17/01/2001	18/05/2001	3/05/2002	3/05/2002	9/07/2003
125	722	206	1 074	1 053	721
93 100	340 240	87 260	438 296	410 271	528 690
-	52 000	-	45 000	45 000	109 000
1 500					
	22 970	14 000	24 320	24 320	37 855
0	0	0	3 675	0	193 080
69 600	192 780	49 720	234 920	212 865	140 771
23 500	147 460	37 540	199 701	197 406	194 839
01/07/2000	01/02/2001	01/06/2001	03/05/2002	03/05/2002	09/07/2003
30/06/2010	31/01/2011	31/05/2011	02/05/2012	02/05/2012	08/07/2013
202,91 €	225,01 €	225,01 €	128,10 €	140,50 €	66,00 €

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 d'achat	Options d'achat	Options d'achat
19/05/2005	19/05/2005	19/05/2005	19/05/2005	14/05/2007	14/05/2007
19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005	23/05/2006	14/05/2007	17/09/2007
458	22	15	450	248	14
333 750	39 960	20 520	403 417	355 500	51 300
50 000	-	-	55 000	60 000	-
50 000			*55 000*	*60 000*	
2 100			*7 700*	*7 700*	
23 828	-	-	18 940	20 780	-
0	0	0	0	0	0
53 845	4 480	6 710	55 992	28 150	3 700
279 905	35 480	13 810	347 425	327 350	47 600
19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005	23/05/2006	14/05/2007	17/09/07
18/05/2015	18/05/2015	05/07/2015	22/05/2014	13/05/2015	16/09/2015
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 et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé.	0	-
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé.	488	72,62 €

Plans d'attribution d'actions de performance

Trois plans d'attribution gratuite portant sur 189 495 actions existantes ont été octroyés le 9 juin 2008 et le 22 octobre 2008.

Les bénéficiaires d'actions de performance sont au nombre de 506 en 2008.

27 750 actions de performance ont été attribuées aux dirigeants mandataires sociaux.

107 990 actions de performance ont été attribuées aux cadres du Groupe.

53 755 actions de performance ont été attribuées aux cadres résidents étrangers du Groupe.

Une politique d'attribution gratuite d'actions a été mise en place en 2005, en substitution des options auparavant attribuées, pour les salariés basés en France.

Les actions de performance 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 (quatre ans pour les résidents étrangers), 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 31/12/2008	Plan 2007	Plan 2008-I	Plans 2008-II et III
Date de l'Assemblée	14/05/2007	14/05/2007	14/05/2007
Date du Conseil d'administration	14/05/2007	09/06/2008	22/10/2008
Nombre d'actions consenties à l'origine	78 234	86 530	102 965
aux dix premiers attributaires salariés de la Société	3 245	3 700	8 030
Actions annulées (au 31/12/2008)	3 730	660	2 000
Nombre d'actions restant au 31/12/2008	74 504	85 870	100 965
Nombre de bénéficiaires	304	269	240
Date d'attribution définitive	14/05/2009	09/06/2010	22/10/2010 (*)
Date de cessibilité des titres	14/05/2011	09/06/2012	22/10/2012

(*) 22/10/2012 sans obligation de conservation au-delà pour les résidents étrangers.

Actions de performance 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 non mandataires sociaux de l'émetteur, dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé.	8 870

Intéressement du personnel (accords d'intéressement et de participation)

L'accord de participation, signé le 29 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 cet accord au cours des dernières années ont été les suivants : 1 081 057 euros en 2002, 1 067 966 euros en 2003, 1 119 536 euros en 2004, 1 158 439 euros en 2005, 1 252 255 euros en 2006, 1 408 271 euros en 2007 et 1 634 543 euros en 2008.

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 le Rapport d'activité du présent chapitre et dans les annexes aux comptes consolidés (liste des sociétés consolidées pages 245-253).

Événements postérieurs à la clôture

Ces événements sont relatés dans le document de référence en pages 154 et 243.

Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2009

Nous vous avons convoqué en Assemblée Générale Mixte afin de soumettre à votre approbation 26 résolutions dont l'objet est précisé ci après.

I - Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

1- Approbation des comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2008

En vue de la prochaine Assemblée de ses actionnaires, le Conseil d'administration a arrêté les comptes de l'exercice 2008 et établi son rapport sur l'activité de la Société et de son Groupe au cours de l'exercice, ainsi que sur les plans d'options de souscription et d'achat d'actions et sur les attributions gratuites d'actions.

Ainsi qu'exposé plus haut, il vous est proposé d'approuver les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2008, d'approuver l'affectation du résultat proposée, notamment un dividende de 3,30 euros par action, en diminution de 4,3 % par rapport au dividende précédent. Il est précisé que ce dividende sera mis en paiement le 14 mai 2009, sera détaché de l'action le 11 mai et payable en espèces sur les positions arrêtées le 13 mai 2009 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 éligible à l'abattement qui résulte de l'article 158-3-2° du Code général des impôts, sauf option 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.

2- Montant global des jetons de présence

Nous vous proposons d'augmenter de 610 000 euros à 660 000 euros le montant global annuel des jetons de présence alloués au Conseil d'administration pour l'exercice en cours et les exercices ultérieurs jusqu'à nouvelle décision de votre Assemblée et ce en vue de maintenir la moyenne annuelle des jetons de présence des Administrateurs.

3- Autorisation d'intervenir sur les titres de la Société

L'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2008 a autorisé le Conseil d'administration à mettre en place un programme de rachat d'actions de la Société et a fixé à 10 % du capital social le nombre maximum de titres pouvant être acquis, et à 175 euros par action le prix maximum unitaire d'achat.

Dans le cadre de la présente Assemblée, il vous est demandé de renouveler cette autorisation avec un prix maximum unitaire d'achat à 125 euros par action pour une durée de dix-huit mois, les caractéristiques de ce nouveau programme étant exposées dans le descriptif du programme de rachat déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers.

II - Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

1- Autorisation de réduire le capital social

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2007 a autorisé le Conseil d'administration à réduire le capital par annulation des actions qui auront été acquises dans le cadre des programmes de rachat d'actions dans la limite de 10 % du capital social par période de vingt-quatre mois.

Il vous est proposé de renouveler cette autorisation pour une durée de vingt-six mois.

2- Autorisations d'augmenter le capital social

L'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2007 a conféré différentes délégations de compétence au Conseil d'administration pour augmenter le capital social. Ces délégations ont une durée de vingt-six mois.

Nous vous proposons par conséquence de renouveler ces différentes délégations ou autorisations permettant de mobiliser à tout moment les capitaux en vue de réaliser les opérations d'investissements jugées nécessaires, tout en choisissant au moment opportun les solutions financières les mieux adaptées à la situation du marché ou permettant de réaliser des augmentations de capital par incorporation de réserves.

a) Il vous est ainsi tout d'abord proposé de déléguer la compétence à l'effet de lui permettre de procéder à l'émission, avec droit préférentiel de souscription, d'actions avec ou sans bons de souscription d'actions, de bons autonomes et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, à des actions de la Société et/ou conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, à des actions de toute société dont elle possède directement plus de la moitié du capital, et/ou, conformément à l'article L. 228-91 du Code de commerce, de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, à l'exclusion de l'émission d'actions de préférence.

Le montant total des émissions de bons et/ou de valeurs mobilières susceptibles d'être émis ne pourrait excéder six milliards d'euros et le montant total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées directement ou indirectement ne pourrait être supérieur à deux cents millions d'euros, compte non tenu des ajustements susceptibles d'être opérés.

b) Il vous est également proposé de déléguer la compétence à l'effet de lui permettre de procéder à l'émission d'actions avec ou sans bons de souscription d'actions, de bons autonomes et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, et/ou conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, à des actions de toute société dont elle possède directement plus de la moitié du capital, et/ou, conformément à l'article L. 228-91 du Code de commerce, de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, à l'exclusion de l'émission d'actions de préférence.

Il vous est demandé de bien vouloir renoncer à votre droit préférentiel de souscription, tant aux actions, bons ou valeurs mobilières qui pourraient être émis qu'aux titres auxquels ils pourraient donner droit afin, notamment, de faciliter le placement de ces émissions sur les marchés financiers ou en vue, le cas échéant, de réaliser des opérations d'échange.

En vertu de cette délégation le Conseil d'administration pourrait procéder à des émissions d'actions de votre Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, à des actions de la Société par offre au public ou par placement privé auprès d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs ainsi qu'en vue de rémunérer des titres cotés qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange.

Le montant total des émissions de bons et/ou de valeurs mobilières susceptibles d'être émis ne pourrait excéder six milliards d'euros et le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées directement ou indirectement ne pourrait être supérieur à deux cents millions d'euros, compte non tenu des ajustements susceptibles d'être opérés.

Les modalités et prix d'émission des valeurs mobilières émises en numéraire en vertu de ces autorisations seront fixés de telle manière que la somme revenant ou pouvant revenir ultérieurement à votre Société pour chacune des actions émises, soit au moins égale à la valeur minimale fixée par la réglementation en vigueur au moment de l'émission.

En cas d'émission de bons ou de valeurs mobilières autres que des actions ordinaires, les modalités d'attribution des actions auxquelles ces bons ou valeurs mobilières donneraient droit ainsi que les dates auxquelles pourraient être exercés les droits d'attribution seront déterminées par le Conseil d'administration au moment de la décision d'émission.

Votre Conseil d'administration déterminera également, au moment des décisions d'émissions, les valeurs mobilières à émettre et le nombre de titres émis, la monnaie ou l'unité d'émission, la valeur de chaque titre ainsi que le montant des émissions et des souscriptions.

c) Il vous est également proposé d'autoriser le Conseil d'administration à procéder à une ou plusieurs augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, de fusion ou d'apport pour un montant maximal de deux cents millions d'euros.

Ces trois délégations seraient conférées pour une durée de vingt-six mois à compter de votre Assemblée Générale.

d) Nous vous proposons d'autoriser votre Conseil d'administration pour les émissions réalisées dans le cadre de l'autorisation visée au b) ci-dessus, et dans la limite de 10 % du capital social par an, à fixer le prix d'émission des actions de la manière suivante : la somme revenant ou devant revenir à la Société pour chacune des émissions émises devrait être au moins égale à 90 % de la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant la fixation des modalités de l'émission, et ce afin de faciliter le placement de ces émissions, notamment les délais de mise en œuvre. En cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions, le prix d'émission desdits bons sera pris en compte dans le calcul du prix d'émission des actions.

Le montant nominal maximal d'augmentation de capital qui pourrait être réalisée en vertu de ces quatre délégations est fixé à deux cents millions d'euros et le montant nominal maximal des titres de créances susceptibles d'être émis est fixé à six milliards d'euros, le montant nominal de l'augmentation de capital résultant de la délégation visée au b) ci-dessus et objet de la 8e résolution dans le cas où elle serait utilisée pour une offre par placement privé auprès d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs étant en tout état de cause limité annuellement à 20 % du montant du capital social et la délégation visée au d) ci-dessus, et objet de la 10e résolution, étant en tout état de cause limité annuellement à 10 % du montant du capital social.

En cas de souscription excédentaire à une augmentation de capital réalisée dans le cadre des délégations visées aux a), b), et d) ci-dessus, le nombre de titres à émettre pourra être augmenté par le Conseil d'administration dans les conditions prévues par la loi.

3- Actionnariat Salarié

En application de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce, il vous est proposé de déléguer au Conseil d'administration la compétence pour augmenter le capital social au profit des salariés du Groupe adhérents à un plan d'épargne d'entreprise et de supprimer à cet effet votre droit préférentiel de souscription au profit de cette catégorie de personnes.

Le prix d'émission des actions sera fixé conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 et suivants du Code du travail.

D'une durée de vingt-six mois, cette délégation permettra au Conseil d'administration, d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois dans la limite de 1 % du capital social. Elle se substitue à celle donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2007.

4- Modifications statutaires

Afin d'éviter un renouvellement en bloc des membres du Conseil d'administration et de favoriser le renouvellement harmonieux des administrateurs, il vous est proposé une modification de l'Article 10 alinéa 3 des statuts sociaux afin de mettre en place le renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

Sous condition suspensive de l'approbation de la quinzième résolution de modification des dispositions de l'Article 10 alinéa 3 des statuts, l'Assemblée Générale Ordinaire pourra réduire, par exception et pour les seuls besoins de la mise en place progressive du mode de renouvellement échelonné, les mandats de l'un ou de plusieurs administrateurs de telle sorte qu'un renouvellement régulier des membres du Conseil s'effectue.

III - Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

1- Composition du Conseil d'administration

Il vous est donc proposé de renouveler tous les mandats des administrateurs (à l'exception de celui de M. Barbier de la Serre), ces renouvellements se faisant au demeurant selon un principe de roulement, de sorte que :

- MM. Bellon et Chapin exercent un mandat exceptionnel de deux années, expirant avec l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra en 2011 ;
- MM. Di Montezemolo et Lagayette, un mandat exceptionnel de trois ans, expirant avec l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra en 2012 ;
- MM. Prot, Thierry ainsi que Mme Barbizet et M. Pinault, un mandat de quatre ans, expirant avec l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra en 2013.

Ces renouvellements font l'objet de propositions de la 16e à la 23e résolution.

La liste de l'ensemble des fonctions et des mandats exercés actuellement et au cours des cinq derniers exercices par chacun de ces administrateurs figure dans la partie « Gouvernement d'entreprise » du document de référence.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires un administrateur en la personne de M. Aditya Mittal pour un mandat expirant à l'issue de l'Assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 2012.

M. Aditya Mittal, fils de Lakshmi Mittal, est agé de 33 ans. Après des études à la Wharton School en Pennsylvanie, il a travaillé comme banquier d'investissement à la banque CSFB puis est entré dans le groupe Mittal Steel en 1997 où il a occupé divers postes dont celui de Directeur des Fusions & Acquisitions. Il a, à cette occasion, mené une stratégie d'acquisitions qui a permis l'expansion de Mittal Steel en Europe Centrale, en Afrique et aux Etats-Unis et hisser le groupe parmi les plus grands producteurs mondiaux d'acier. En 2004, il est devenu *Chief Financial Officer* (CFO) de Mittal Steel et a mené à bien l'offre d'achat sur Arcelor avant d'assurer, depuis août 2006, les fonctions de Chief Financial Officer du groupe Arcelor Mittal et de Directeur général en charge des Amériques, du Développement, de la Stratégie, des Relations Investisseurs et de la Communication.

Les qualités de compétences, d'expérience et d'indépendance de cette candidature ont été appréciées en janvier 2009 par le Comité des nominations du Conseil d'administration qui a émis un avis favorable à sa nomination et constaté que M. Mittal répond aux critères d'indépendance retenus par le rapport AFEP-MEDEF. Le Conseil d'administration a ainsi 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 a également décidé de proposer la nomination comme administrateur de M. Jean-François Palus, Directeur général délégué. Le Conseil d'administration de PPR compterait alors onze administrateurs dont six indépendants.

Si vous approuvez ces propositions, vous voudrez bien adopter les résolutions qui vous sont présentées.

Les informations concernant la marche des affaires sociales, le développement, les perspectives 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, dont la table de réconciliation figure en page 355, et dans les différentes annexes.

Les résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices sont annexés au présent rapport.

RÉSULTATS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2008	2007	2006	2005	2004
Capital en fin d'exercice					
Capital social *(en euros)*	506 221 508	512 327 756	513 549 096	481 792 920	489 737 920
Nombre d'actions ordinaires existantes	126 555 377	128 081 939	128 387 274	120 448 230	122 434 480
Nombre maximal d'actions futures à créer	1 366 355	1 530 613	1 982 752	15 465 873	16 354 464
Par conversion d'obligations				13 418 225	14 586 449
Par exercice d'options de souscription	1 366 355	1 530 613	1 982 752	2 047 648	1 768 015
Opérations et résultats de l'exercice *(en milliers d'euros)*					
Produits des activités courantes	42 429	42 339	42 271	39 943	32 365
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	4 550	678 235	827 471	124 309	341 368
Impôt sur les bénéfices (charge)/boni	102 620	67 544	78 893	136 640	83 202
Participation des salariés due au titre de l'exercice	1 804	1 966	1 417	1 255	1 261
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	76 521	742 871	840 673	506 841	559 515
Résultat distribué	417 633 (1)	441 883	385 162	327 281	308 535
Données par action *(en euros)*					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,83	5,81	7,05	2,16	3,46
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,60	5,80	6,55	4,21	4,57
Dividende :					
Dividende net attribué à chaque action	3,30 (1)	3,45	3,00	2,72	2,52
Revenu global pour chaque action (avoir fiscal à 50 %)	(3)	(3)	(3)	(3)	(2)
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	111	112	109	119	130
Montant de la masse salariale de l'exercice *(en milliers d'euros)*	15 836	11 019	9 993	11 436	10 790
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) *(en milliers d'euros)*	6 654	4 742	4 373	4 887	4 777

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 7 mai 2009.

(2) 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.

(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 40 % prévu à l'article 158-3 2° du Code général des impôts.

Rapport des Commissaires aux comptes

sur les comptes annuels (exercice clos le 31 décembre 2008)

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 2008, 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 et informations spécifiques 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 d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la Note 2 « Règles et méthodes comptables » de l'annexe qui expose le changement de méthode comptable résultant de l'application du Règlement n° 2008-15 du Comité de la réglementation comptable.

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 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 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 11 mars 2009

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Patrick-Hubert Petit

Deloitte & Associés
Jean-Paul Picard
Antoine de Riedmatten

Rapport spécial des Commissaires aux comptes

sur les conventions et engagements réglementés (exercice clos le 31 décembre 2008)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence de conventions et d'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'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Absence d'avis de convention et d'engagement

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement conclus au cours de l'exercice et soumis aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice

Par ailleurs, en application du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, approuvée 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, 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.

Les modalités d'appréciation du montant conventionnel ont été examinées par le Comité d'audit qui, dans sa réunion du 20 janvier 2009, a constaté que PPR avait ainsi continué de bénéficier, au cours de l'année 2008, des conseils et de l'assistance d'Artémis sur des sujets récurrents dont la communication, les relations publiques et institutionnelles, ainsi qu'en matière de stratégie de développement et de sa mise en œuvre. Ce dernier point a notamment trait au dossier de cession d'Yves Saint Laurent Beauté, entrepris à l'automne 2007 et conclu en avril 2008.

Le Conseil d'administration du 23 janvier 2009 a pris acte du montant de la rémunération au titre de cette convention à hauteur de 6 540 490 euros (hors taxes) pour l'exercice 2008, étant précisé qu'aucun remboursement de frais n'est intervenu en 2008 et que le chiffre d'affaires du groupe Puma est exclu de l'assiette de cette redevance, comme cela avait été le cas en 2007.

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 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 11 mars 2009

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Patrick-Hubert Petit

Deloitte & Associés
Jean-Paul Picard
Antoine de Riedmatten

5 Éléments juridiques

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX **290**

Renseignements de caractère général concernant la Société 290

Actionnariat/Bourse 292

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 : 741J

Consultation des documents juridiques

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblées générales et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social dans les conditions légales.

Exercice social

L'exercice social commence le 1er 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 qui existait dans les statuts de Pinault SA dès avant la fusion avec la SA Au Printemps, a été réitéré lors de la fusion en 1992.

Ce droit de vote double pourra être supprimé purement et simplement à toute époque par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire et après ratification par une assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

(article 20 des statuts)

Le droit de vote double existait dans Pinault SA et Printemps SA avant la fusion de ces sociétés en 1992. Les statuts de la Société ne prévoient pas qu'en cas d'attribution gratuite d'actions nominatives à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie d'un droit de vote double, les nouvelles actions bénéficient également d'un droit de vote double.

En vertu des dispositions légales, le droit de vote double cesse pour toute action convertie au porteur ou transférée en propriété, sauf en cas de transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible.

Les statuts ne contiennent pas de limitation des droits de vote.

Les dispositions légales et réglementaires relatives aux franchissements de seuils par les actionnaires s'appliquent ; les statuts de la Société ne contiennent aucune clause particulière à cet égard.

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 2008, le capital social s'élevait à 506 221 508 euros divisé en 126 555 377 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 172 838 710.

À la même date, à la connaissance de la Société :

- les administrateurs détenaient directement 0,008 % du capital représentant 0,01 % des droits de vote ;
- la Société ne détenait aucune ses propres actions, dans le cadre du contrat de liquidité, et directement 80 000 actions et aucune action de la Société n'était détenue par des sociétés contrôlées.

À la date d'émission du présent document, le capital s'élève à 506 221 508 euros, il est divisé en 126 555 377 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 31/12/2008

	2008			2007		2006	
	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote (1)	% du capital	% droits de vote (1)	% du capital	% droits de vote (1)
Groupe Artémis	51 616 666	40,8	55,3	40,3	55,7	40,2	55,4
PPR	80 000	0,1	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0
Salariés	177 505	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	1,1
Public	74 681 206	59,0	44,6	59,1	44,2	59,6	43,5
TOTAL	**126 555 377**	**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 291).
(2) Dont 1,9 % en nominatif et 57,1 % au porteur.
(3) Dont 2,9 % en nominatif et 41,7 % 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 2008

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 2008, les actionnaires individuels détiennent 11,0 % du capital du Groupe (contre 10,8 % à fin 2007).

48,0 % du capital sont détenus par des investisseurs institutionnels, dont 20,8 % par des sociétés françaises et 27,2 % par des non-résidents. Au sein des investisseurs institutionnels internationaux, les États-Unis détiennent 9,7 % du capital. L'Europe continentale représente 7,8 % du capital, comprenant notamment l'Allemagne (1,7 %), la Suisse (1,3 %), l'Irlande (1,2 %) et la Norvège (1,1 %). Les actionnaires britanniques détiennent par ailleurs 6,3 % du capital.

Les principales évolutions notables dans la répartition du capital par rapport à 2007 sont la hausse de 1,3 point du poids des investisseurs institutionnels français (+ 5 % en nombre d'actions) et la baisse de 1,6 point du poids des investisseurs institutionnels internationaux (- 7 % en nombre d'actions) dont principalement les actionnaires allemands (- 51 % en nombre d'actions) et américains (- 13 % en nombre d'actions).

Source : Titre au Porteur Identifiable (TPI) au 31 décembre 2008.

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	126 555 377 au 31 décembre 2008
Codes	ISIN : FR 0000121485 Reuters : PRTP.PA Bloomberg : PPFP

Évolution du cours de l'action PPR par rapport à l'indice CAC 40 depuis le 1er janvier 2008

Tout au long de l'année 2008, alors même que le Groupe a montré des croissances solides de chiffres d'affaires trimestre après trimestre et des performances opérationnelles et financières satisfaisantes, le titre PPR a évolué dans un environnement financier et boursier très perturbé.

Le secteur de la distribution spécialisée pénalisé tout au long de l'année par la dégradation de l'environnement de consommation des ménages a bénéficié en fin d'année des publications de nombreux acteurs du secteur démontrant des performances meilleures qu'attendues. De plus, la baisse du coût des matières premières, de l'inflation et du coût du crédit relâche la pression sur les perspectives de consommation. Enfin, les nombreux plans de relance annoncés en fin d'année ont également mis en avant le potentiel d'amélioration des marges des sociétés du secteur.

Le secteur du Luxe, considéré comme immunisé par la crise sur une grande partie de l'année, a été affecté par les annonces de ralentissement en octobre et novembre, par un fléchissement des ventes attendu au 4e trimestre 2008 et par le manque de visibilité pour l'année 2009.

Dans ce contexte difficile, l'action PPR a enregistré une baisse de 57 % en 2008. En comparaison, l'indice CAC 40 s'est déprécié de 42 % alors que les secteurs de la Distribution et du Luxe ont respectivement perdu près de 38 % et 50 % sur la même période.

Depuis le 19 février 2009, suite à la publication des résultats annuels 2008 satisfaisants, supérieurs aux attentes, le titre PPR affiche un rebond de 16 % et surperforme de 22 points l'indice CAC 40. Le titre bénéficie également des moindres craintes sur la liquidité du groupe, de l'efficacité des plans d'actions quant à la pérennité des entreprises, au soutien des marges et à la génération de cash flows, ainsi que d'une valorisation jugée attractive compte tenu de la valeur estimée des actifs du Groupe.

Cours de bourse et volumes de transactions de l'action PPR

	2008	2007	2006	2005	2004
Cours + haut *(en euros)*	112,8	141,5	122,0	95,6	90,7
Cours + bas *(en euros)*	31,1	107,1	87,9	73,1	67,5
Cours au 31 décembre *(en euros)*	46,6	110,0	113,2	95,2	73,7
Capitalisation boursière au 31 décembre *(en millions d'euros)*	5 897	14 089	14 533	11 461	9 017
Volume moyen quotidien	1 116 420	692 022	578 586	557 451	552 669
NOMBRE D'ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE	**126 555 377**	**128 081 939**	**128 387 274**	**120 448 230**	**122 434 480**

Source : Euronext Paris SA.

Titres cotés du Groupe au 31 décembre 2008

Titres cotés à la Bourse de Paris (SRD)	Code ISIN
Action	
PPR	FR 00 00 121 485

Titres cotés à la Bourse de Luxembourg	Code ISIN
Obligations	
PPR 4 % janvier 2013	FR 00 10 208 660
PPR 5,25 % mars 2011	FR 00 10 068 486
PPR 5 % janvier 2009	FR 00 10 002 121
PPR 6,405% novembre 2012	FR 00 10 616 375
PPR 6,536% mai 2013	FR 00 10 616 383

Statistiques boursières

Action PPR

	Cours *(en euros)*				Volume		
						Titres échangés	
2007	Moyen	+ haut	+ bas	Variation mensuelle	Nombre de titres moyen par séance	(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 *(en euros)* Moyen	+ haut	+ bas	Variation mensuelle	Volume Nombre de titres moyen par séance	Titres échangés (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
Mars	88,0	94,4	81,8	3,4 %	845 645	1 427	16 067 246
Avril	86,1	97,0	80,9	- 10,4 %	947 728	1 789	20 850 022
Mai	84,9	90,1	80,4	- 3,6 %	760 487	1 358	15 970 235
Juin	79,2	87,5	69,3	- 12,7 %	1 146 297	1 961	24 072 246
Juillet	65,2	73,8	56,0	- 0,7 %	1 190 728	1 789	27 386 733
Août	76,5	81,4	68,9	13,6 %	933 091	1 499	19 594 907
Septembre	71,9	81,3	60,0	- 21,4 %	1 167 234	1 876	25 679 137
Octobre	47,2	64,4	36,0	- 20,9 %	1 566 571	1 698	36 031 127
Novembre	39,3	51,2	31,1	- 24,7 %	1 324 229	1 049	26 484 584
Décembre	41,6	48,0	32,2	24,8 %	979 444	843	20 568 315
MOYENNE 2008	**72,2**	**81,7**	**63,8**	**- 5,9 %**	**1 116 420**	**1 686**	**23 816 971**

2009	Cours *(en euros)* Moyen	+ haut	+ bas	Variation mensuelle	Volume Nombre de titres moyen par séance	Titres échangés (M€)	(nombre de titres)
Janvier	42,8	52,8	36,3	- 15,0 %	981 033	887	20 601 703
Février	43,2	48,5	38,0	19,9 %	938 566	822	18 771 326
MOYENNE 2009	**43,0**	**50,6**	**37,1**	**2,5 %**	**960 318**	**855**	**19 686 515**

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 (0810 009 108), la boîte aux lettres (actionnaire@ppr.com), les avis financiers dans la presse et sur Internet, le rapport annuel sont à leur disposition et des 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.

Modalités de diffusion de l'information réglementée

Conformément à l'application depuis le 20 janvier 2007, des 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 le site Internet de PPR.

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 2008 et 2009, en application des dispositions de l'article 222-7 du règlement général de l'AMF

Communiqués disponibles sur le site de la société : www.ppr.com, rubrique Finance/Publications/Informations Réglementées et/ou sur le site de la Direction des Journaux officiels : www.info-financiere.fr

Date	Communiqués
03/01/2008	Bilan semestriel du contrat de liquidité au 31 décembre 2007
23/01/2008	Projet d'accord stratégique entre PPR et l'Oréal pour YSL Beauté
24/01/2008	Chiffre d'affaires du 4e trimestre 2007
26/02/2008	Nomination de Jean-François Palus aux fonctions de Directeur Général Délégué – Finances de PPR
27/02/2008	Résultats annuels 2007
25/03/2008	Nomination de Christophe Cuvillier qui succède à Denis Olivennes à la Présidence de la FNAC
23/04/2008	Mise à disposition du document de référence 2007
24/04/2008	Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2008
25/04/2003	Mise à disposition et consultations des documents préparatoires à l'Assemblée Générale du 9 juin 2008
25/04/2008	Avis de réunion valant avis de convocation à l'Assemblée Générale du 9 juin 2008
30/04/2008	PPR et L'Oréal indiquent avoir formalisé les contrats de licence et la vente de YSL Beauté
16/05/2008	Émission d'une obligation indexée sur actions
04/06/2008	Thierry Guibert est nommé Président Directeur général de Conforama
09/06/2008	PPR et Girard-Perregaux concluent un accord stratégique à long terme
10/06/2008	Descriptif du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale du 9 juin 2008
17/06/2008	Accord de la Commission Européenne pour l'acquisition de YSL Beauté par L'Oréal
01/07/2008	Transfert d'effectif d'YSL Beauté à L'Oréal
07/07/2008	Bilan semestriel du contrat de liquidité au 30 juin 2008
23/07/2008	Chiffre d'affaires du 2e trimestre 2008
29/08/2008	Résultats du premier semestre 2008
29/08/2008	Mise à disposition du rapport semestriel 2008
16/09/2008	Marc Lee quittera ses fonctions de CEO de Gucci Group : Patrizio di Marco sera nommé à ce poste à compter de janvier 2009
06/10/2008	Thierry Falque-Pierrotin quittera ses fonctions de Redcats Group fin 2008
21/10/2008	La Redoute s'engage dans un plan de relance pour restaurer sa compétitivité afin de garantir sa pérennité et son développement
23/10/2008	Chiffre d'affaires du 3e trimestre 2008
24/10/2008	Attribution gratuite d'actions par le conseil d'administration
10/12/2008	Déclaration d'adhésion aux recommandations AFEP-MEFEF sur la rémunération des dirigeants sociaux des sociétés cotées
16/12/2008	Conforama poursuit l'adaptation de sa stratégie à l'international
05/01/2009	Bilan semestriel du contrat de liquidité au 31 décembre 2008
11/02/2009	Jean-Michel Noir est nommé Président Directeur général de Redcats Group
18/02/2009	Conforama annonce un plan d'économies de 50 millions d'euros pour restaurer sa compétitivité
18/02/2009	FNAC annonce un plan d'économies et de conquête commerciale
19/02/2009	Résultats annuels 2008 et chiffre d'affaires du 4e trimestre 2008
19/02/2009	Mise à disposition du document financier annuel 2008
26/03/2009	Émission d'un emprunt obligatoire de 600 millions d'euros

Autre information permanente ou occasionnelle disponible sur le site de la société www.ppr.com à la rubrique Finance/Publications/Informations Réglementées et/ou sur le site de l'AMF : www.amf-france.org et/ou sur le site de la Direction des Journaux officiels :www.info-financiere.fr

Date	
24/01/2008	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 janvier 2008
01/02/2008	Déclaration des transactions sur actions propres réalisées du 24 au 31 janvier 2008
11/02/2008	Déclaration des transactions sur actions propres réalisées du 1er au 8 février 2008
19/02/2008	Déclaration des transactions sur actions propres réalisées du 11 au 19 février 2008
21/02/2008	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 février 2008
25/03/2008	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 mars 2008
18/04/2008	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 avril 2008
22/05/2008	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 mai 2008
28/05/2008	Déclaration des transactions sur actions propres réalisées le 20 mai 2008
17/06/2008	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 juin 2008
17/06/2008	Déclaration des transactions sur actions propres réalisées le 13 juin 2008
17/07/2008	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 juillet 2008
20/08/2008	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 août 2008
18/09/2008	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 septembre 2008
20/10/2008	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 octobre 2008
19/11/2008	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 novembre 2008
18/12/2008	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 décembre 2008
20/01/2009	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 janvier 2009
19/02/2009	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 février 2009
19/03/2009	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 mars 2009

Informations publiées au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO) disponibles sur le site internet : www.journal-officiel.gouv.fr

Date	Nature de l'information	Support
01/02/2008	Chiffre d'affaires consolidé 4e trimestre 2007	(n° 14)
21/04/2008	Comptes annuels au 31 décembre 2007	(n° 48)
25/04/2008	Avis de réunion valant avis de convocation de l'Assemblée Générale du 9 juin 2008	(n° 50)
02/05/2008	Chiffre d'affaires consolidé 1er trimestre 2008	(n° 53)
01/08/2008	Chiffre d'affaires consolidé 2e trimestre 2008	(n° 93)
05/09/2008	Approbation par l'AG des comptes annuels au 31 décembre 2007	(n° 108)

Publications effectuées dans des journaux d'annonces légales

Date	Nature de l'information	Support
23/01/2008	Augmentation de capital	Petites Affiches (n° 25)
10/04/2008	Nomination du Directeur général délégué	Petites Affiches (n° 73)
25/04/2008	Avis de réunion valant avis de convocation de l'Assemblée Généraledu 9 juin 2008	Petites Affiches (n° 84)
02/07/2008	Nomination d'administrateur et réduction de capital	Petites Affiches (n° 132)
06/01/2009	Augmentation de capital	Petites Affiches (n° 12)

Informations déposées au greffe du Tribunal de Commerce de Paris (www.infogreffe.fr)

Date de l'acte	Nature de l'information	Date d'enregistrement
23/01/2008	Statuts à jour	13/02/2008
23/01/2008	Augmentation de capital	13/02/2008
26/02/2008	Nomination d'un Directeur général délégué	11/04/2008
09/06/2008	Statut à jour	07/07/2008
09/06/2008	Nomination d'un administrateur	07/07/2008
09/06/2008	Réduction du capital	07/07/2008
22/10/2008	Délégation de pouvoir	27/01/2009
06/01/2009	Statuts à jour	21/01/2009
06/01/2009	Augmentation de capital	27/01/2009

Calendrier 2009

- **21 avril 2009** Chiffre d'affaires du premier trimestre 2009
- **7 mai 2009** Assemblée Générale
- **31 juillet 2009** Résultats semestriels 2009
- **20 octobre 2009** Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2009

6 Gouvernement d'entreprise

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 302

Informations sur les mandataires sociaux 302

Rémunération des dirigeants mandataires sociaux 309

Rémunération des mandataires sociaux non dirigeants – Jetons de présence 312

Informations réglementaires concernant les mandataires sociaux 313

Autres informations concernant le Conseil d'administration de la Société 313

Direction du Groupe 314

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 et de gestion des risques mises en place par la Société 315

Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe en 2008 326

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 327

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 ; la même 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.

L'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2008 a nommé un dixième administrateur pour un mandat de quatre ans.

La Société se réfère au « Code de gouvernement d'entreprise des Sociétés cotées » résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003 et de leurs recommandations de janvier 2007 et octobre 2008 sur la rémunération des mandataires sociaux (« le Code consolidé AFEP-MEDEF »). Six des dix administrateurs sont indépendants au regard des critères de ce Code. 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).

Afin d'éviter un renouvellement en bloc des membres du Conseil d'administration et de favoriser le renouvellement harmonieux des administrateurs, il est proposé à l'Assemblée Générale mixte du 7 mai 2009 une modification des statuts sociaux afin de mettre en place le renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

Les fonctions et les rémunérations individuelles des administrateurs sont indiquées ci-après.

INFORMATIONS SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Au 31 décembre 2008, le Conseil d'administration comptait dix administrateurs dont six indépendants.

Il n'y a pas d'administrateur élu par les salariés.

Liste des membres du Conseil d'administration avec indication de leurs fonctions dans d'autres sociétés

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 2008 ;
- autres mandats exercés au cours des cinq dernières années.

Parmi les mandataires sociaux de PPR, seuls MM. François-Henri Pinault et Jean-François Palus et Mme Patricia Barbizet exercent des mandats sociaux dans des filiales principales du Groupe.

François-Henri Pinault

Né le 28 mai 1962

PPR : 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'Évreux de Pinault Distribution, filiale spécialisée dans l'importation et la distribution de bois, il crée, en 1988, la centrale d'achat de cette société dont il assure la responsabilité jusqu'en septembre 1989.

Nommé ensuite Directeur général de France Bois Industries, la société regroupant les activités industrielles du groupe Pinault, il dirige les 14 usines de cette filiale jusqu'en décembre 1990, date à laquelle il prend la présidence de Pinault Distribution. En 1993, il élargit ses responsabilités en étant nommé Président de la Cfao et membre du Directoire de Pinault Printemps Redoute. Quatre ans plus tard, il est nommé Président-Directeur général de la Fnac, poste qu'il occupe jusqu'en février 2000, puis il est nommé Directeur général adjoint de Pinault Printemps Redoute en charge du développement des activités Internet du Groupe. Il siège par ailleurs au Conseil d'administration de Bouygues SA depuis décembre 1998. En 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.

Après avoir été Président du Directoire de PPR (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), François-Henri Pinault est Président-Directeur général de PPR depuis le 19 mai 2005. Son mandat prend fin à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2008. Le renouvellement de son mandat est proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2009 pour une durée de quatre années.

Autres mandats et fonctions exercés :

- *au niveau du groupe actionnaire majoritaire* :

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).

Président-Directeur général de Redcats (depuis décembre 2008, fin du mandat en avril 2009).

Président du Conseil de surveillance de Gucci Group NV (depuis octobre 2005, fin du mandat en 2009).

Vice-Président du Conseil de surveillance de Boucheron Holding (depuis mai 2005, fin du mandat en 2009).

Administrateur de Fnac SA (depuis octobre 1994, fin du mandat en 2011).

Membre du Conseil de surveillance d'Yves Saint Laurent SAS (depuis avril 2005, fin du mandat en 2008 et renouvellement en 2009).

Administrateur de Sapardis (depuis mai 2008, fin du mandat en 2014).

- *hors groupe PPR* :

Administrateur de Bouygues (depuis décembre 2005) et de Soft Computing (depuis juin 2001).

Vice-Président du Conseil d'administration de Sowind Group (Suisse) (depuis juin 2008).

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Administrateur de TV Breizh (d'avril 2000 à janvier 2004).

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).

Administrateur de Palazzo Grassi Spa (de juillet à décembre 2005).

Nombre d'actions détenues : 500.

Patricia Barbizet

Née le 17 avril 1955

Artémis : 12, rue François 1er, 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.

Après avoir été Président du Conseil de surveillance de PPR (de décembre 2001 à mai 2005) et Membre du Conseil de surveillance de PPR (à compter de décembre 1992), Patricia Barbizet est Vice-Présidente du Conseil d'administration de PPR depuis le 19 mai 2005. Son mandat prend fin à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2008. Le renouvellement de son mandat est proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2009 pour une durée de quatre années.

Autres mandats et fonctions exercés :

- *au niveau du groupe actionnaire majoritaire, principalement* :

Directeur général et administrateur d'Artémis (depuis 1992 ; fin du mandat en juin 2010).

Directeur général non mandataire social de Financière Pinault (depuis janvier 2001).

Administrateur délégué de Palazzo Grassi (Italie) (depuis septembre 2005).

Chairman du Board 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).

Administrateur de Piasa (depuis avril 2007, fin du mandat en janvier 2009).

Représentant permanent d'Artémis aux Conseils d'administration 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).

Non executive Director de Tawa Plc (Royaume-Uni) (depuis avril 2001).

- *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).

Membre du Conseil de surveillance d'Yves Saint Laurent (depuis juin 2003, fin du mandat en 2009).

- *hors Groupe* :

Président du Conseil d'administration du Fonds Stratégique d'Investissement (depuis décembre 2008, fin du mandat en décembre 2011).

Administrateur de Total (depuis mai 2008, fin du mandat en 2011).

Administrateur d'Air France-KLM (depuis janvier 2003 ; fin du mandat en 2010).

Administrateur de Bouygues (depuis décembre 2005, fin du mandat en 2011).

Administrateur de 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 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).

Président-Directeur général de Piasa (de décembre 2001 à avril 2007) puis Président (d'avril 2007 à mai 2008).

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). Il est Officier de la Légion d'honneur.

René de La Serre est administrateur de PPR (depuis le 19 mai 2005), 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). Son mandat prend fin à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2008.

Autres mandats et fonctions exercés :

Vice-Président des Conseils de surveillance d'Edmond de Rothschild Corporate Finance SAS depuis septembre 2007 et de La Compagnie Financière Edmond de Rothschild depuis juillet 2008.

Membre des Conseils de surveillance de la Compagnie Financière Saint-Honoré.

Membre des Conseils de surveillance de la Financière Vivaldi (depuis décembre 2007), d'Euronext NV (Pays-Bas) (de septembre 2000 à mai 2006 et de décembre 2006 à juillet 2007).

Administrateur de Nord Est SA (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 (Suisse) (depuis juin 2002).

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Membre du Conseil de surveillance de Schneider Electric (de mai 2006 à avril 2008) (après en avoir été Administrateur de février 2002 à mai 2006).

Administrateur de Sanofi-Synthélabo devenue Sanofi-Aventis (de mai 1999 à mai 2008).

Président-Directeur général de Tawa UK Ltd (Royaume-Uni) (de février 2002 à décembre 2004).

Président du Conseil de surveillance d'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).

Nombre d'actions détenues : 1 500.

Pierre Bellon

Né le 24 janvier 1930

Sodexo : 255, quai de la Bataille de Stalingrad, 92130 Issy les Moulineaux

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-deux ans, sous son impulsion, un groupe indépendant de 355 000 personnes, implanté dans 80 pays. Le 1er septembre 2005, Pierre Bellon a quitté, comme prévu, ses fonctions de Directeur général et a conservé sa position de Président du Conseil d'administration. Sodexho Alliance, 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, après en avoir été Membre du Conseil de surveillance du 19 décembre 2001 au 19 mai 2005. Son mandat prend fin à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2008. Le renouvellement de son mandat est proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2009 pour une durée exceptionnelle de deux années.

Autres mandats et fonctions exercés :

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 Sodexho en France et à l'étranger.

Vice-Président du MEDEF (jusqu'en 2005).

Membre du Conseil de surveillance d'Air Liquide.

Nombre d'actions détenues : 2000

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.

Allan Chapin est administrateur depuis le 19 mai 2005, après en avoir été Membre du Conseil de surveillance (du 21 mai 2002 au 19 mai 2005). Son mandat prend fin à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2008. Le renouvellement de son mandat est proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2009 pour une durée exceptionnelle de deux années.

Autres mandats et fonctions exercés :

Associé de Compass Advisers LLC.

Administrateur de Scor, CIFG et Inbev.

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.

Nombre d'actions détenues : 500.

Jean-Pierre Denis

Né le 7 juillet 1960

Groupe ARKEA : 29808 Brest Cedex 09

Administrateur indépendant

M. Jean-Pierre Denis, est inspecteur des finances, ancien élève d'HEC et de l'ENA. Il a notamment occupé les fonctions de Président-Directeur général du groupe Oséo de 2005 à 2007, Membre du Directoire de Vivendi Environnement devenue Véolia Environnement (2000 à 2003), Président de Dalkia (groupe Vivendi puis Veolia Environnement) (1999-2003), Conseiller de la Présidence de la CGE devenue Vivendi (1997 à 1999) et Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République (1995 à 1997). Il est actuellement Président du Crédit Mutuel de Bretagne et du Crédit Mutuel Arkéa.

Jean-Pierre Denis est administrateur depuis le 9 juin 2008. Son mandat prend fin à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2011.

Autres mandats et fonctions exercés :

Président du Crédit Mutuel de Bretagne et du Crédit Mutuel Arkéa (réunion des fédérations du Crédit Mutuel de Bretagne, du Sud-Ouest et du Massif Central autour de la Caisse interfédérale).

Administrateur du groupe Altrad.

Administrateur et Trésorier général de la Ligue de football professionnel.

Membre du Conseil de surveillance d'OSEO Bretagne.

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

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 à 2005).

Président du Directoire de la BDPME (2003 à 2005).

Membre du Directoire de Vivendi Environnement devenue Véolia Environnement (2000 à 2003).

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. Il est Commandeur de la Légion d'honneur.

Luca Cordero di Montezemolo est administrateur de PPR depuis le 19 mai 2005, après en avoir été Membre du Conseil de surveillance (du 19 décembre 2001 au 19 mai 2005). Son mandat prend fin à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2008. Le renouvellement de son mandat est proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2009 pour une durée exceptionnelle de trois années.

Autres mandats et fonctions exercés :

Président de Ferrari depuis 1991, Fiat depuis 2004, Montezemolo & Partners depuis 2007, Charme Management Srl depuis mai 2007, de NTV (Nuovo Trasporto Viaggiatori) depuis 2008.

Administrateur de Telethon (Italie) depuis janvier 2009, de Citigroup 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 :

Président de la Confidustria (de 2004 à 2008), de Bologna Congressi (de 2000 à 2008) et de Bologna Fiere (de 1998 à 2008).

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).

Nombre d'actions détenues : 500.

Philippe Lagayette

Né le 16 juin 1943

JP Morgan, & Cie : 14, place Vendôme, 75001 Paris

Administrateur

Diplômé de l'École polytechnique et de l'ENA, Philippe Lagayette a dirigé les activités de JP Morgan en France de juillet 1998 à août 2008. 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, Président de la French American Foundation, Comité français et Président de la fondation de coopération scientifique pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer. 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, après en avoir été Membre du Conseil de surveillance du 20 janvier 1999 au 19 mai 2005. Son mandat prend fin à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2008. Le renouvellement de son mandat est proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2009 pour une durée exceptionnelle de trois années.

Autres mandats et fonctions exercés :

Managing Director et Chairman du Paris Management Committee de JP Morgan Chase Bank depuis 1998.

Administrateur de Fimalac depuis mai 2003.

Administrateur de Renault depuis mai 2007.

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Président-Directeur général de JP Morgan et Cie SA (de juillet 1998 à août 2008).

Administrateur d'Eurotunnel (de 1993 à avril 2004) et de La Poste (de décembre 2000 à décembre 2005).

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, après en avoir été Membre du Conseil de surveillance (du 11 mars 1998 au 19 mai 2005). Son mandat prend fin à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2008. Le renouvellement de son mandat est proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2009 pour une durée de quatre années.

Autres mandats et fonctions exercés :

Administrateur Directeur général de BNP Paribas (depuis juin 2003 ; fin du mandat en 2011).

Administrateur de Veolia Environnement (depuis avril 2003 ; fin du mandat en 2009).

Administrateur de Erbe (Belgique) (depuis juin 2004 ; fin du mandat en 2010).

Administrateur de Pargesa Holding SA (Suisse) (depuis mai 2004 ; fin du mandat en 2010).

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Administrateur d'Accor (de janvier 2006 à février 2009).

Administrateur de BNL S.p.A. (Italie) (de février 2007 à septembre 2008).

Représentant permanent de BNP Paribas au Conseil de surveillance d'Accor (de 1992 à janvier 2006).

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 FFSAA et la vice-présidence de la FFSA. Depuis juin 2001, il est Président-Directeur général du groupe AGF ; depuis le 1er 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. Son mandat prend fin à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2008. Le renouvellement de son mandat est proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2009 pour une durée de quatre années.

Autres mandats et fonctions exercés :

Président du Conseil d'administration d'AGF SA (depuis 2008).

Président du Conseil d'administration de Tocqueville Finance (depuis septembre 2007, fin du mandat en 2012).

Président d'Allianz Holding France SAS (fin du mandat en 2009) et de Tocqueville Finance Holding SAS.

Président du Conseil de surveillance d'Euler Hermès (depuis février 2001), de Mondial Assistance AG (Suisse) (depuis décembre 2005) et d'Athos Origin (depuis 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).

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Directeur général et d'AGF SA (de juin 2001 à 2008).

Président du Conseil d'administration de Château Larose-Trintaudon (de juin 2003 à mai 2007) et de AGF Belgium Insurance (jusqu'en 2003).

Président-Directeur général d'AGF Holding (de mai 2002 à novembre 2007).

Président des Conseils d'administration d'AGF IART et AGF Vie (jusqu'en 2008), administrateur d'AGF RAS Holding (Pays-Bas) (jusqu'en 2006).

Président du Conseil de surveillance du GIE AGF Informatique (jusqu'en 2006).

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).

Membre du Conseil de surveillance de Compagnie Financière Saint Honoré (de 1997 à 2007).

Membre du Conseil de surveillance du groupe Taittinger (jusqu'en 2005), Président de SC Holding SAS (jusqu'en 2004).

Administrateur d'Allianz Seguros y Reaseguros (Espagne) (de mai 2001 à juillet 2007).

Nombre d'actions détenues : 3050 dont 2 550 en nue-propriété

François-Henri Pinault est assisté depuis le 26 février 2008 d'un Directeur général délégué :

Jean-François Palus

Directeur général délégué

Non administrateur

Né le 28 octobre 1961

PPR : 10, avenue Hoche, 75008 Paris

Ancien élève d'HEC (promotion 1984), Jean-François Palus a débuté sa carrière en 1985 chez Arthur Andersen où il a exercé des fonctions d'audit et de conseil financier.

Avant de rejoindre Artémis en 2001 en tant que Directeur et administrateur, il a passé dix ans au sein du groupe PPR en occupant successivement les fonctions de Directeur général adjoint Finances de la branche industrie-bois de Pinault SA (de 1991 à 1993), Directeur du Contrôle financier Groupe (de 1993 à 1997) puis Directeur de magasin à la Fnac (1997-1998) et enfin Secrétaire général et membre du Directoire de Conforama (de 1998 à 2001).

Depuis mars 2005, Jean-François Palus était responsable des fusions et acquisitions de PPR auprès de François-Henri Pinault, Président-Directeur général du Groupe.

Depuis le 13 décembre 2005, il est Directeur financier du groupe PPR.

Il est proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2009 de le nommer en qualité d'administrateur pour une durée de quatre années.

Autres mandats dans le Groupe :

Président-Directeur général de PPR Club de Développement (depuis juin 2006, fin du mandat en 2011).

Administrateur de Conforama Holding (depuis avril 2006, fin du mandat en 2013).

Administrateur de Cfao (depuis avril 2006, fin du mandat en décembre 2008).

Administrateur de Fnac (depuis novembre 2007, fin du mandat en 2013).

Administrateur de Caumartin Participations (depuis juin 2008, fin du mandat en 2010).

Administrateur de PPR Luxembourg (Luxembourg) (depuis avril 2006, fin du mandat en 2010).

Membre du Conseil de surveillance de Gucci Group NV (Pays-Bas) (depuis mai 2006, fin du mandat en 2009).

Membre du Conseil de surveillance de Puma AG (Allemagne) (depuis juin 2007).

Représentant de PPR au Conseil d'administration de Redcats (depuis avril 2006).

Représentant de Saprodis à la Gérance de la Société civile Zinnia (depuis février 2008).

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Président-Directeur général de Sapardis (entre mars 2007 et janvier 2008).

Directeur général de Sapardis (entre janvier et février 2008).

Représentant de Sapardis à la Gérance de Conseil et Assistance (entre décembre 2007 et décembre 2008).

Nombre d'actions détenues : 4 059

M. Jean-François Palus ne reçoit aucune rémunération au titre de son mandat social de Directeur général délégué.

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux comprend une partie fixe et une partie variable dont les règles de détermination sont arrêtées par le Conseil d'administration chaque année sur la base des recommandations émises par le Comité des rémunérations.

Les montants dus présentés dans les deux tableaux suivants correspondent aux rémunérations attribuées au dirigeant mandataire social au cours de chacun des exercices présentés quelle que soit la date de versement.

Les montants présentés comme versés correspondent à l'intégralité des rémunérations perçues par le dirigeant mandataire social au cours de chacun des exercices présentés.

Montants bruts en euros	Exercice 2008		Exercice 2007	
François-Henri Pinault Président-Directeur général	**Montants dus au titre de l'exercice**	**Montants versés au cours de l'exercice**	**Montants dus au titre de l'exercice**	**Montants versés au cours de l'exercice**
Rémunération fixe	999 996	999 996	999 996	999 996
Rémunération variable	0	1 380 000	1 380 000	921 000 (*)
Rémunération exceptionnelle	0	0	195 000	195 000
Jetons de Présence (PPR + filiales)	163 527	120 000	152 571	152 571
Avantages en nature	6 218	6 218	5 400	5 400
TOTAL	**1 169 741**	**2 506 214**	**2 732 967**	**2 273 967**

(*) Au titre de 2006.

Montants bruts en euros	Exercice 2008		Exercice 2007	
Jean-François Palus Directeur général délégué	**Montants dus au titre de l'exercice**	**Montants versés au cours de l'exercice**	**Montants dus au titre de l'exercice**	**Montants versés au cours de l'exercice**
Rémunération fixe	600 000	600 000	500 000	500 000
Rémunération variable	105 000	317 430	327 500	212 670 (*)
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de Présence (filiales)	90 000	90 000	77 228	77 228
Avantages en nature	4 785	4 785	4 452	4 452
TOTAL	**799 785**	**1 012 215**	**909 180**	**794 ,350**

(*) Essentiellement au titre de 2006.

Les rémunérations variables dues au titre de l'exercice 2006 ont été versées au cours du 1er trimestre 2007 et celles dues au titre de l'exercice 2007 ont été versées au cours du 1er trimestre 2008.

Pour 2008, les rémunérations du Président-Directeur général et du Directeur général délégué ont été arrêtées par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations : la structure des rémunérations – montant de la partie fixe et taux de la partie variable – est arrêtée considération prise de l'analyse des pratiques de marché observées pour les dirigeants des sociétés du CAC 40.

La rémunération variable du Président-Directeur général est fonction de l'atteinte d'objectifs précisément définis. Elle représente, à objectifs réalisés, 100 % en 2007 et 120 % en 2008 de la partie fixe et peut atteindre, à objectifs dépassés, 180 % de la partie fixe (150 % en 2007). Ces objectifs, au nombre de deux, comptent chacun pour moitié dans la détermination de la rémunération variable : 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 au surplus. Conformément à l'application de ces critères, aucune rémunération variable au titre de 2008 n'a été versée au Président-Directeur général.

Pour Jean-François Palus, Directeur général délégué, la part variable, au titre de l'exercice 2008, représente à objectifs atteints 50 % de la rémunération fixe comme en 2007. Elle dépend, d'une part (pour 60 %), de l'atteinte d'objectifs quantitatifs (résultat opérationnel, retour sur capitaux engagés et cash-flow libre opérationnel après frais financiers du Groupe) et, d'autre part (pour 40 %), de la réalisation d'objectifs qualitatifs fixés par le Président-Directeur général.

Les avantages en nature du Président-Directeur général et du Directeur général délégué correspondent à la mise à disposition de voitures de fonction.

La rémunération exceptionnelle du Président-Directeur général versée en 2007 a correspondu à l'indemnité reçue dans le cadre du programme de rachat anticipé des *Share Appreciation Rights* (SARs), instruments octroyés par Gucci Group dont le dénouement s'effectue en numéraire sans matérialisation, ni augmentation de capital (cf. Note 8.3 des annexes aux états financiers consolidés page 195).

Aucune indemnité en cas de cessation de leurs fonctions n'est prévue pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué que ce soit dans le cadre de leurs mandats ou dans le cadre du contrat de travail du Directeur général délégué.

Il n'existe pas de régime de retraite pour les dirigeants mandataires sociaux.

Dirigeants Mandataires Sociaux	Contrat de Travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
François-Henri Pinault Président-Directeur général Date début mandat : 19 mai 2005 Date fin mandat : 7 mai 2009		X		X		X		X
Jean-François Palus Directeur général délégué Date début mandat : 26 février 2008 Date fin mandat : indéterminée	X			X (1)		X		X

(1) M. Jean-François Palus conserve le bénéfice du régime de retraite supplémentaire collectif à prestations définies qui lui était applicable en tant que salarié et membre du Comité exécutif avant sa nomination comme mandataire social. Ce régime garantit aux salariés d'au moins 60 ans et présents dans le Groupe au moment où ils sont en droit d'obtenir la liquidation à taux plein de leur pension de base Sécurité Sociale française (tranches A et B) et/ou tout régime de base étranger équivalent en fonction de leur carrière les droits suivants :

• Formule de calcul de droits :

Le régime prévoit le service d'une rente viagère dans les conditions suivantes :

- retraite garantie : 1 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté + 1,5 % de la rémunération de référence par année de présence au Comité exécutif du groupe PPR,

- rémunération de référence : moyenne des 3 meilleures années de rémunération brute perçues au cours de la période d'ancienneté,

- montant maximal : 30 % de la rémunération de référence ;

• Réversion à 60 %.

Autres éléments et engagements

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2008.
Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été levée durant l'exercice 2008 par un dirigeant mandataire social.
L'historique des attributions d'options de souscription d'achat d'actions à M. François-Henri Pinault et M. Jean-François Palus figure en pages 280-281.

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE 2008

	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS2)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
François-Henri Pinault	Plan 2008-I 09 juin 2008	15 000	915 300 €	09 juin 2010	09 juin 2012	Condition d'une performance au moins équivalente du cours de l'action PPR par rapport à l'indice CAC 40, entre l'attribution et l'acquisition définitive de ces actions (2 ans), le nombre d'actions définitivement acquises étant réduit à due proportion de l'éventuelle sous-performance du titre PPR.
TOTAL		**15 000**	**915 300 €**			
Jean-François Palus	Plan 2008-I 09 juin 2008	10 000	610 200 €	09 juin 2010	09 juin 2012	Condition d'une performance au moins équivalente du cours de l'action PPR par rapport à l'indice CAC 40, entre l'attribution et l'acquisition définitive de ces actions (2 ans), le nombre d'actions définitivement acquises étant réduit à due proportion de l'éventuelle sous-performance du titre PPR.
	Plan 2008-II 22 oct. 2008 (1)	2 750	72 738 €	22 oct. 2010	22 oct. 2012	Idem
TOTAL		**12 750**	**682 938 €**			

(1) Attribuées au titre de sa qualité de Directeur financier salarié. M. Palus ne percevant aucune rémunération au titre de son mandat social, le Conseil n'a pas jugé nécessaire de lui imposer une obligation d'achat d'actions.

Le Conseil d'administration du 9 juin 2008 a décidé l'attribution à M. François-Henri Pinault d'actions de performance sur préconisation du Comité des rémunérations ayant pris en compte la création de valeur du Groupe au cours de l'exercice 2007 résultant notamment des décisions et réalisations stratégiques. Il a proposé l'attribution au Président-Directeur général de 15 000 actions de performance pour 2008, en retenant ce nombre sur la base des stock-options consenties en 2007 et du ratio d'une action de performance pour quatre stock-options.

Le Comité des rémunérations avait également préconisé au Conseil d'administration l'attribution exceptionnelle de 10 000 actions de performance, en reconnaissance du travail de M. Jean-François Palus.

Le Conseil d'administration a décidé que 30 % au moins du montant net d'impôt et prélèvements sociaux (au taux de droit commun comme si les actions étaient immédiatement cédées) de la plus-value d'acquisition dégagée lors de la vente d'actions de performance devront être conservés par M. François-Henri Pinault et M. Jean-François Palus, sous forme d'un nombre équivalent d'actions ainsi attribuées (valorisées à la date de cession) jusqu'à la cessation de leurs fonctions de mandataire social de PPR, sauf décision contraire du Conseil d'administration les relevant de cette restriction dans la limite qu'il fixerait alors.

Cette décision a été prise en cohérence avec l'obligation de conservation d'actions à laquelle est soumis M. François-Henri Pinault dans le cadre de l'attribution d'options d'achat d'actions en mai 2007 (Plan 2007/1).

ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES AU COURS DE L'EXERCICE 2008 POUR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Jean-François Palus	Plan 2006 23 mai 2006	714	Aucune action à acquérir lors de la disponibilité
TOTAL		**714**	

Synthèse des rémunérations, options et actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social

Montant bruts en € **François-Henri Pinault Président-Directeur général**	**Montants au titre de l'exercice 2008**	**Montants au titre de l'exercice 2007**
Rémunérations dues	1 169 741	2 732 967
Valorisation des options attribuées (1)		1 259 400
Valorisation des actions de performance attribuées (1)	915 300	
TOTAL	**2 085 041**	**3 992 367**

(1) Cette valeur correspond à la valeur des options et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2, après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition, mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

Montant bruts en € **Jean-François Palus Directeur général délégué**	**Montants au titre de l'exercice 2008**	**Montants au titre de l'exercice 2007**
Rémunérations dues	799 785	909 180
Valorisation des options attribuées (1)		161 623
Valorisation actions de performance attribuées (1)	682 938	844 376
TOTAL	**1 482 723**	**1 915 179**

(1) Cette valeur correspond à la valeur des options et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2, après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition, mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS – JETONS DE PRÉSENCE

L'Assemblée Générale du 9 juin 2008 a augmenté de 570 000 à 610 000 euros le montant global des jetons de présence aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2008, ce en raison de la nomination d'un administrateur supplémentaire, M. Jean-Pierre Denis.

Sur la base des recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 23 janvier 2009 a décidé la répartition des jetons de présence en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice 2008.

Sur le montant global fixé par l'Assemblée Générale, la règle suivie par le Conseil est d'allouer 114 000 euros à titre de part spéciale à la Vice-Présidente (45 000 euros) et aux Présidents des Comités d'audit et des rémunérations respectivement (23 000 euros chacun), le solde étant divisé en deux parts potentiellement égales :

a) une part fixe, attribuée avec coefficient 1 par appartenance au Conseil, majorée de et 0,5 par Comité ;

b) une part variable, attribuée avec coefficient 1 par présence à chaque réunion du Conseil et 0,5 à chaque participation à une réunion de Comité.

Pour l'exercice 2008, le montant de 589 457 euros a été versé en janvier 2009 avec la répartition suivante :

- 114 000 euros de part spéciale ;
- 236 057 euros de part fixe ;
- 239 400 euros de part variable.

Membres du Conseil d'administration autres que le Président-Directeur général	Jetons de présence versés au cours de l'exercice *(en euros)*	
	2008	2007
Patricia Barbizet	204 815 (1)	206 973 (1)
Autre rémunération versée		*195 000 (2)*
René Barbier de la Serre	82 183	82 602
Pierre Bellon	49 334	53 642
Allan Chapin	54 962	56 622
Luca Cordera di Montezemolo	24 667	25 331
Philippe Lagayette	76 555	76 642
Baudoin Prot	38 406	35 017
Jean-Philippe Thierry	42 629	9 796
TOTAL	**573 551**	**741 625**

(1) Jetons de présence versés par PPR et Gucci Group.
(2) Correspondant à l'indemnité reçue dans le cadre du programme de rachat anticipé des Share Appreciation Rights (SARs) octroyées par Gucci Group.

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.

INFORMATIONS RÉGLEMENTAIRES CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX

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 mandataires sociaux ;
- aucun des mandataires sociaux 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 mandataires sociaux 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 mandataires sociaux de la Société par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- aucun mandataire social 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 mandataire social n'a reçu de rémunération de la Société Artémis qui contrôle directement PPR au cours de l'exercice ;
- aucun mandataire social 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 mandataire social n'est en situation de conflit d'intérêts potentiel entre ses devoirs envers elle et ses intérêts ou autres devoirs et n'a de lien familial existant avec un autre mandataire social de la Société.

AUTRES INFORMATIONS CONCERNANT LE CONSEIL D'ADMINISTRATION 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-Présidente 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 ;
- 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 puis Président-Directeur général de Fnac, et M. Alain Viry, Président-Directeur général de Cfao ;
- à compter du 30 août 2007, M. Jochen Zeitz, Président du Directoire de Puma AG ;
- à compter du 9 juin 2008, M. Thierry Guibert, Président-Directeur général de Conforama Holding ;
- à compter du 9 avril 2009, M. Jean-Michel Noir, Président-Directeur général de Redcats SA.

Les censeurs ont pour mission principale de participer aux réunions du Comité stratégique et de développement et, en tant que de

besoin, aux réunions du Conseil d'administration, pour y apporter les informations nécessaires, leur expertise et leur connaissance des différents métiers du Groupe. Ils ont voix consultative. 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 DU GROUPE

La Direction du Groupe est composée du Comité exécutif du Groupe réuni autour de M. François-Henri Pinault, Président-Directeur général, et de M. Jean-François Palus, Directeur général délégué.

Le Comité exécutif

Chaque mois, le Comité exécutif réunit 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.

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 Groupe ;
- 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 puis Président-Directeur général de Fnac (depuis mars 2008) ;
- Philippe Decressac (depuis novembre 2008), Directeur des Ressources humaines Groupe ;
- Thierry Guibert (depuis juin 2008), Président-Directeur général de Conforama ;
- Gérard Mothe (depuis avril 2006), Secrétaire général de PPR ;
- Jean-Michel Noir (depuis avril 2009), Président-Directeur général de Redcats ;
- 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 financier, du Secrétaire général et 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, il n'y a pas eu d'opération réalisée par les personnes visées à l'article L. 621-18-2

du Code monétaire et financier, sur les instruments financiers de PPR, au cours de l'exercice 2008.

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 ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

En application de l'article L. 225-37, al. 6 du Code du commerce modifié par la loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008, 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 et de gestion des risques mises en place par la Société, en détaillant notamment celles de ces procédures qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes consolidés et les comptes sociaux ; cette seconde partie a fait l'objet d'une délibération du Comité d'audit de la Société le 20 janvier 2009.

L'intégralité de ce rapport a fait l'objet d'une approbation du Conseil d'administration lors de sa réunion du 18 février 2009 conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

I. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

1 - Règlement intérieur du Conseil

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 dix 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. 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 préalablement adressé en temps utile, comprenant par thème abordé l'information nécessaire sur tous 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, ou plus généralement du Groupe, 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 et du Groupe 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 d'information privilégiée avec le Groupe. Le règlement intérieur impose en conséquence la déclaration des interventions sur ces titres.

Le règlement intérieur 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.

Il établit également le principe de l'évaluation régulière de son fonctionnement et fixe les modalités de répartition des jetons de présence.

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 Directeur général peut en toutes circonstances être entendu au sein de ces comités.

2 - Limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur général et du Directeur général délégué

Dans le cadre de la mission légale du Conseil d'administration de déterminer les orientations de l'activité de la Société et de veiller à leur mise en œuvre, et sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil (conventions réglementées, cautions avals et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers…), les statuts de la Société prévoient que certaines décisions du Directeur général 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 2008) :

   - 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 est régulièrement saisi et examine avec attention toutes ces opérations.

3 - Conformité à un Code de gouvernement d'entreprise

Le 22 octobre 2008, le Conseil d'administration a annoncé avoir pris connaissance et adopter comme cadre de référence à sa gouvernance d'entreprise les recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées et considéré que ces recommandations s'inscrivaient toutes dans la démarche de gouvernement d'entreprise déjà mise en œuvre par la Société qui seraient détaillées dans le document de référence de l'exercice 2008.

Par conséquence, la Société se réfère désormais au « Code de gouvernement d'entreprise des Sociétés cotées » résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003 et de leurs recommandations de janvier 2007 et octobre 2008 précitées (« le Code consolidé AFEP-MEDEF »), ce notamment pour l'élaboration du présent rapport.

4 - Indépendance des administrateurs

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 le Code consolidé AFEP-MEDEF, en particulier :

- 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 et le 20 janvier 2009, le Conseil d'administration a, au vu de la situation de chaque administrateur, qualifié d'administrateur indépendant, sans préjuger de l'indépendance des autres administrateurs : MM. René Barbier de La Serre, Pierre Bellon, Allan Chapin, Luca Cordero di Montezemolo, Jean-Pierre Denis et 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 permet de considérer que les critères d'indépendance sont parfaitement 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 respectivement en situation d'influencer l'indépendance de ces deux administrateurs à l'égard de PPR.

Lors de sa réunion du 20 janvier 2009, le Comité des nominations a, à nouveau, examiné la situation de chacun des administrateurs au regard des critères d'indépendance du Code consolidé AFEP-MEDEF. Sur sa proposition, aucune information nouvelle n'étant de nature à modifier son appréciation passée de la situation, le Conseil, après examen, a considéré que ses appréciations antérieures restent toujours d'actualité.

Ainsi, six administrateurs, sur les dix que compte le Conseil, sont qualifiés d'administrateurs indépendants, observation étant faite que, dans les sociétés ayant un actionnaire de contrôle -ce qui est le cas de PPR- le Code consolidé AFEP-MEDEF recommande le respect de la règle « *d'au moins un tiers* ».

5 - Activité du Conseil et de ses comités spécialisés

Activité du Conseil d'administration en 2008 et jusqu'au 18 février 2009

Activité du Conseil d'administration en 2008

Au cours de l'année 2008, le Conseil s'est réuni à cinq reprises avec un taux moyen de participation de 87,4 %

Dates	Administrateurs présents (taux de participation)
23 janvier	8/9 (89 %)
26 février	7/9 (78 %)
9 juin	10/10 (100 %)
28 août	8/10 (80 %)
22 octobre	9/10 (90 %)

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 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 avait précédé la réunion, notamment sur l'arrivée à échéance des fonctions de l'un des Commissaires 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 du Conseil cinq administrateurs sur neuf étaient 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 Président-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.

Le 9 juin 2008, le Conseil a été informé du départ du Groupe de M. Denis Olivennes et de son remplacement au poste de Président-Directeur général de la Fnac par M. Christophe Cuvillier lui-même remplacé au poste de Président-Directeur général de Conforama par M. Thierry Guibert et d'une émission d'une obligation indexée. Il lui a été présenté les travaux du Comité des rémunérations sur le projet de politique 2008 en matière de rémunération à long terme des dirigeants du Groupe, décidé le principe d'une attribution gratuite d'actions au Président et au Directeur général délégué (sur préconisation du Comité des rémunérations) et approuvé le règlement d'un plan d'attribution gratuite d'actions ainsi que la mise en œuvre du plan de rachat d'actions autorisée par l'Assemblée Générale du même jour, réduit le capital par annulation d'actions auto-détenues et procédé à la nomination des censeurs.

Le 28 août 2008, 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 et s'est fait présenté un compte rendu de l'activité du mois de juillet 2008.

La réunion du 22 octobre 2008 a été consacrée aux travaux du Comité des rémunérations qui s'était réuni début octobre et à l'examen des recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 en matière de rémunérations des dirigeants mandataire sociaux et à la référence au cadre des recommandations AFEP et MEDEF comme cadre de la politique de gouvernance d'entreprise par le groupe PPR. Le Conseil, sur préconisation du Comité des rémunérations, a décidé l'attribution gratuite d'actions au Directeur général délégué à raison de ses activités salariées au sein du Groupe. Il a approuvé l'observation des nouvelles recommandations AFEP-MEDEF, autorisé la délégation de compétence au Directeur général ou au Directeur général délégué pour constater les augmentations de capital suite à des levées d'options de souscription conformément au nouveau cadre législatif et s'est fait rendre compte de l'activité du Groupe et de ses perspectives.

Activité du Conseil d'administration en 2009, jusqu'au 18 février

Entre le 1er janvier 2009 et le 18 février 2009, le Conseil d'administration s'est réuni deux fois.

Lors de sa réunion du 23 janvier 2009 où 9 administrateurs sur 10 étaient présents et en présence des six censeurs, le Conseil a examiné les travaux du Comité d'audit et lui a été présenté le chiffre d'affaires du Groupe du 4e trimestre 2008 ainsi que le budget 2009 ; il a procédé à l'attribution et à la répartition des jetons de présence 2008 suivant les modalités de son règlement intérieur et les recommandations du Comité des rémunérations.

Aujourd'hui, 18 février 2009, le Conseil d'administration se réunit pour arrêter les comptes annuels et rapports de l'exercice 2008 en vue de l'Assemblée Générale des actionnaires, dont il doit arrêter l'ordre du jour et le projet des résolutions ainsi qu'approuver le présent rapport.

Évaluation du Conseil d'administration

Conformément à son règlement intérieur depuis 2004, 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 entretiens directs avec chacun des administrateurs, a été examiné lors de la réunion du Conseil 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.

Le Comité des nominations a, dans sa réunion du 20 janvier 2009, confirmé la permanence des mêmes conclusions pour ce qui a été de l'exercice 2008.

Comité d'audit

Constitué en décembre 2002, le Comité d'audit a pour mission principale, dans la limite des fonctions du Conseil d'administration, d'examiner les comptes annuels et semestriels, de s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables en vigueur dans l'entreprise et les principales filiales, et de s'assurer de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques dans le Groupe, de connaître les politiques mises en œuvre dans le Groupe en matière de développement durable et respect de l'environnement, d'entendre et questionner les Commissaires aux comptes. Sont portées à la connaissance du Comité les principales problématiques identifiées par la Direction de l'audit interne du groupe PPR.

Il fait régulièrement rapport et formule tous avis ou recommandations au Conseil dans les domaines de sa compétence. Les réunions du Comité donnent lieu à compte rendu écrit et approuvé.

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, 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. Conformément au Code consolidé AFEP-MEDEF, les deux tiers des membres du Comité sont administrateurs indépendants.

Activité du Comité d'audit en 2008 et en 2009 jusqu'au 18 février

En 2008, le comité s'est réuni à quatre reprises, avec un taux de présence de 100 %.

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 pour 2008 et à l'approche de l'arrivée à terme du mandat d'un Commissaire aux comptes titulaire et de son suppléant, le Comité s'est penché de manière approfondie sur les divers aspects de l'intervention des auditeurs, ainsi que les conditions financières des missions exercées et a préconisé au Conseil d'administration le renouvellement des mandats de ces derniers.

Par la suite, il a examiné les comptes 2007 présentés par la Direction générale. L'examen a porté notamment sur les tests de valeur sur les principales unités génératrices de trésorerie du Groupe. Le Comité a, à cet effet, entendu les services financiers et comptables et le Directeur de l'audit interne de la Société. Le Directeur financier a alors informé le Comité de la bonne couverture des risques et contentieux. Il a également examiné les comptes semestriels et notamment l'évolution des charges financières. À chaque examen de comptes, il a entendu les Commissaires aux comptes, au sujet de leurs rapports sur les comptes et des autres informations du rapport annuel et du rapport semestriel.

Le Comité a également pris connaissance des prestations de la société Artémis en faveur de PPR au cours de l'exercice 2007 dans le cadre de la poursuite de la convention de conseil et d'assistance entre les deux sociétés, puis a approuvé le montant de l'honoraire conventionnel au titre de 2007. Par souci de bonne gouvernance, Mme Barbizet n'a pas participé à l'appréciation de ce sujet par le Comité.

Il a examiné les conditions de financement, l'état des encours et notamment les lignes de crédit d'acquisition de Puma, la trésorerie du Groupe et apprécié l'absence de risque de liquidité.

Depuis le début de l'année 2009, le Comité d'audit s'est réuni deux fois, en présence de tous ses membres. Le 20 janvier, il s'est fait rendre compte des activités d'audit et de contrôle interne dans le Groupe en 2008 par le Directeur de l'audit interne, a examiné le plan d'audit annuel pour 2009, les prestations effectuées par la société Artémis en 2008 puis il a rendu compte et fait ses recommandations au Conseil d'administration. Il a par ailleurs débattu sur les finalités, l'organisation et les moyens adéquats pour répondre aux prévisions de l'ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008, notamment en matière de suivi des processus et de l'efficacité des systèmes et proposé de poursuivre la réflexion. Le 17 février 2009, il s'est réuni avant la réunion du Conseil d'arrêté des comptes, thème auquel il a consacré l'essentiel de ses travaux et entendu les Commissaires aux comptes, au sujet de leurs rapports sur les comptes et la présentation du financier sur les risques et engagement hors-bilan.

Le Comité a fait part au Conseil du 18 février 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 2008, 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. Ainsi, au regard des critères du Code consolidé AFEP-MEDEF, les administrateurs indépendants forment la majorité du Comité des rémunérations.

Activité du Comité des Rémunérations en 2008 et en 2009 jusqu'au 18 février

En 2008, le Comité s'est réuni quatre fois, avec un taux moyen de présence de 95 %.

Il s'est réuni 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 en cas de désignation d'un nouvel administrateur par l'Assemblé des actionnaires de juin 2008.

Il a fait, comme les années précédentes, ses préconisations au Conseil quant aux attributions d'actions gratuites dans le Groupe, donné son avis sur la politique d'attribution proposée en 2009.

La réunion du 24 octobre 2008 a été dédiée à l'examen des pratiques suivies par PPR en matière de rémunérations au regard des nouvelles recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 à la suite duquel, le Comité a constaté la conformité des pratiques de la Société aux nouvelles règles et donné son accord sur les termes du communiqué relatif à l'adhésion de PPR à ces recommandations avant de le soumettre aux membres du Conseil. Il a également préconisé l'institution d'un Comité des rémunérations dans chacune des enseignes du Groupe auxquels participeront les représentants de la Direction générale de PPR et dont les travaux enrichiront la connaissance et l'appréciation du Comité des rémunérations.

Le Comité des rémunérations a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et de ses propositions.

En 2009, le Comité s'est réuni le 12 février pour notamment examiner les rémunérations du Comité exécutif, du Président-Directeur général et du Directeur général délégué et fixer le montant que le Conseil proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires à titre de jetons de présence pour l'exercice ouvert au 1er janvier 2009.

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.

Le 20 janvier 2009, le Comité s'est réuni et a examiné le plan de succession éventuelle s'appliquant à la Direction générale du Groupe, l'appréciation de l'indépendance des administrateurs, l'appréciation de la qualité de ses travaux par le Conseil d'administration, le principe – qu'il a retenu – d'un renouvellement par roulement du mandat des administrateurs venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2008 (c'est-à-dire de l'ensemble des administrateurs à l'exception de M. Jean-Pierre Denis) et la proposition de deux nouveaux administrateurs, dont un indépendant en remplacement d'un administrateur indépendant qui souhaite pour convenance personnelle ne pas se présenter au renouvellement de son mandat.

Activité du Comité des nominations en 2008 et en 2009 jusqu'au 18 février

En 2008, le Comité des nominations s'est réuni une fois, 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 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.

En janvier 2009, le Comité s'est réuni en présence de tous ses membres pour délibérer ainsi qu'il est dit ci-dessus.

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 2008 et en 2009 jusqu'au 18 février

Le Comité s'est réuni deux fois en 2008, en présence de tous ses membres en vue de la présentation des axes stratégiques du Groupe et de celle des plans à moyen terme des Branches du Groupe.

6 - Participation des actionnaires

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales dans les conditions prévues par la loi. Les modalités relatives à cette participation sont détaillées dans les dispositions de l'article 20 des statuts et font l'objet d'un rappel dans le document de référence en page 291.

7 - Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Aucun élément autre que ceux tenant à la composition actuelle du capital (Artémis étant actionnaire majoritaire à hauteur de 40,8 % du capital et 55,3 % des droits de vote de PPR), 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 dans le document de référence, 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.

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 consolidées sont les sociétés Conforama, Cfao, Fnac, Gucci Group, Puma et Redcats Group (collectivement « les Branches » et individuellement « la Branche »). Le rapport qui suit s'attache à décrire le dispositif de contrôle interne dans le Groupe, notamment celui relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Le périmètre du Groupe couvert par le rapport s'étend à l'ensemble des filiales consolidées par intégration globale c'est-à-dire les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle.

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.

La partie consacrée aux procédures de contrôle interne traitera de l'ensemble des Branches historiques du Groupe (Conforama, Cfao, Fnac, Gucci Group et Redcats Group). 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 réalisées de façon satisfaisante au sein du 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 2008. Dorénavant, le Groupe applique le cadre de référence de l'AMF et a adapté son guide d'application. Ce dispositif de contrôle interne suit l'organisation générale du Groupe ; il est à la fois :

- décentralisé au niveau des Branches et des marques : l'animation et le pilotage du processus de contrôle interne sont de la responsabilité des Directions générales des entités opérationnelles et juridiques ;
- unifié autour d'une méthodologie commune et d'un référentiel unique. La holding PPR en coordonne le déploiement à travers le Groupe.

Le contrôle interne se définit comme un processus conduit par la Direction générale sous le contrôle du Conseil d'administration, mis en œuvre par les dirigeants et l'ensemble du personnel. Quels que soient sa qualité et ses degrés d'application, il ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs rentrant dans les catégories suivantes :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde du patrimoine ;
- la fiabilité des informations financières.

En effet, la probabilité d'atteindre ces objectifs est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, et notamment :

- aux erreurs humaines commises ou aux dysfonctionnements survenus lors de la prise de décisions ou dans l'application de celles-ci ;
- aux cas de collusion délibérée entre plusieurs personnes qui permettent d'éluder le dispositif de contrôle en place ;
- ou au cas où la mise en place, voire le maintien d'un contrôle, serait plus onéreux que le risque qu'il est censé pallier.

Par ailleurs, dans la poursuite des objectifs précités, il va de soi que les entreprises sont confrontées à des événements et aléas qui sont indépendants de leur volonté (évolution imprévue des marchés et de la concurrence, évolution imprévue de la situation géopolitique, erreur de prévision ou d'estimation des effets de ces évolutions sur l'organisation, etc.).

L'environnement de contrôle interne

Adapté aux spécificités du groupe PPR, le dispositif de contrôle interne du Groupe repose sur une organisation comportant une définition claire des responsabilités et comprend des principes et des valeurs régissant le comportement et l'éthique de tous ses collaborateurs. Il s'appuie en outre sur une gestion des ressources humaines garante de la compétence et de l'implication de ses collaborateurs.

De cette manière, le dispositif de contrôle interne mis en place au sein du groupe PPR crée le socle d'un environnement de contrôle efficace.

L'organisation du groupe PPR

Le groupe PPR est organisé de manière décentralisée, favorisant ainsi l'autonomie et la responsabilité des dirigeants, 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 et Communication).

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 acquisitions, des cessions au Conseil d'administration.

La stratégie et les objectifs du groupe PPR sont discutés annuellement à travers les plans à moyen terme et les budgets des unités opérationnelles de chacune des Branches du Groupe.

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 du Comité e-commerce animé par la Direction de la Stratégie.

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 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 juridique, outre sa fonction propre 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 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 des Assurances est chargée de la mise en place et du suivi effectif des différentes polices du Groupe.

La Charte Groupe

Le groupe PPR s'est doté, depuis maintenant plus de trois ans, d'une Charte Groupe qui trace 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) est rattaché à la Direction générale de PPR. 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.

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 (à l'exception de Puma qui n'a pas encore à proprement dit de service d'audit interne), de manière à identifier, détecter et prévenir les risques, anomalies ou irrégularités dans la gestion des affaires du Groupe ;
- il apprécie la pertinence et la qualité des méthodes et procédures utilisées ;
- il prend connaissance des rapports d'audit interne, ainsi que des recommandations émises ;
- il examine les comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels de la Société ainsi que les documents financiers correspondants ;
- il écoute et questionne les Commissaires aux comptes de la Société ;
- il examine les nominations, les honoraires et l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- 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.

Les Directions générales

Les Directions générales sont chargées de définir, d'animer et de surveiller le dispositif de contrôle interne du Groupe. Elles veillent en outre à l'engagement des actions correctives nécessaires. L'implication des Directions générales est un point majeur du dispositif du contrôle interne, compte tenu de l'organisation du groupe PPR.

Les responsables opérationnels

Ils sont en charge de la mise en place et du bon fonctionnement des contrôles, au regard des objectifs qui leur sont assignés, afin d'assurer l'efficacité du contrôle interne.

L'audit interne

Dans le groupe PPR, la fonction d'audit interne est organisée de manière décentralisée. Chaque Branche, 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.) et mène des missions d'audit transversales et opérationnelles selon les thèmes identifiés par PPR, les organes sociaux ou les Branches.

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 2008, l'ensemble des services d'audit interne ont réalisé plus de cent soixante-dix missions d'audit.

Les plans d'audit de PPR et des Branches sont établis par les Directions d'audit interne en s'appuyant notamment sur le référentiel de processus du Groupe et sur les cartographies de chaque Branche. Ces projets font l'objet d'échanges avec les principaux responsables. Les plans d'audit ainsi établis sont examinés et validés par les Comités d'audit.

Les principales problématiques identifiées par les Directions d'audit interne Branches et Groupe en 2008 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.

Fin 2008, l'effectif d'audit interne dans le groupe PPR était composé de 33 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.

2 - La description de la démarche d'analyse du contrôle interne et de la gestion des risques

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 :

- une autoévaluation, au moyen de questionnaires, est menée chaque année auprès d'opérationnels clés dans chacune des Branches, suivant la segmentation en 13 processus clés :
  - Pilotage et développement,
  - Gouvernement d'entreprise et gestion des risques,
  - Relations extérieures,
  - Offre, stratégie marketing et communication,
  - Front de vente et administration des ventes,
  - Sourcing,
  - Logistique et flux de marchandises,
  - Production,
  - Technologies et systèmes d'information,
  - Ressources humaines,
  - Finance, Comptabilité et Gestion,
  - Gestion et protection des actifs,
  - Gestion légale et réglementaire ;
- ces questionnaires :
  - servent d'indication complémentaire pour ces responsables dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne qu'ils ont en charge,
  - permettent d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble du Groupe et de faire bénéficier toutes les activités des meilleures pratiques,
  - permettent de lancer des plans d'action et d'amélioration, le cas échéant ;
- depuis maintenant plusieurs années il a été décidé de concentrer les travaux sur 4 à 5 processus par an avec un roulement sur 3 ans. Le questionnaire relatif au processus Finance, Comptabilité et Gestion a été quant à lui modifié pour tenir compte du nouveau cadre de référence de l'AMF et plus particulièrement de son guide d'application. Ce questionnaire se décompose en deux : une cinquantaine de questions relatives aux contrôles clefs obligatoires pour le Groupe et une quarantaine de questions qualifiées de bonnes pratiques qui ont pour vocation à devenir incontournables dans les années à venir. Ce nouveau questionnaire a été administré auprès des filiales les plus significatives du Groupe. Ainsi, en 2008, le groupe PPR a couvert les 6 processus suivants :
  - Gouvernement d'entreprise et Gestion des risques,
  - Relations extérieures,
  - Technologies et systèmes d'information,
  - Production,
  - Finance, Comptabilité et Gestion,
  - Gestion légale et réglementaire.

Cette approche a été présentée et approuvée par le Comité d'audit de PPR.

En 2008, les risques identifiés sur ces 6 processus, au travers des questionnaires d'autoévaluation ainsi que des cartographies des risques ont été portés à la connaissance des Comités d'audit de PPR et des Branches. Les cartographies se sont attachées à identifier les risques potentiels, internes et externes, en mesurer l'importance relative 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.

Les principaux risques auxquels le Groupe doit faire face sont décrits dans le présent document de référence au chapitre 4, éléments financiers dans la section relative à la gestion des risques.

Les risques opérationnels sont gérés pour l'essentiel au niveau des Branches mettant ainsi en œuvre une gestion des risques adaptée aux activités spécifiques.

La gestion des risques financiers de liquidité, de taux et de change est assurée par la Direction des Financements et de la Trésorerie de PPR à travers une organisation centralisée au siège.

La politique de couverture des risques assurables est suivie par le département Assurances en relation avec la Direction financière et la Direction juridique du siège. Les principaux programmes de couverture en place sont décrits dans le présent document de référence au chapitre 4, éléments financiers dans la section relative à la gestion des risques.

3 - Descriptif des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière

L'organisation de la fonction comptable et de gestion

L'élaboration de l'information financière et comptable est assurée par la Direction financière. Au niveau de PPR, celle-ci supervise la Direction du Contrôle financier, la Direction des Financements et de la Trésorerie, la Direction fiscale, la Direction de la Communication financière ainsi que le pôle Développement.

La production et l'analyse de l'information financière s'appuient sur un ensemble de procédures de gestion financière telles que :

- les plans à moyen terme, qui mesurent les conséquences des orientations stratégiques sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe. Ils servent également de base à l'appréciation annuelle par le Groupe des valeurs d'utilité des actifs relatifs aux différentes unités génératrices de trésorerie ;
- 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 qui a lieu tous les mois, 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. Cette Direction 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 ;
- 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.

L'Organisation de la fonction consolidation

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 généraux et les Directeurs financiers des Branches qui s'engagent alors par le biais d'une lettre d'affirmation signée, confortant ainsi la qualité de l'information financière transmise.

Des paliers de consolidation existent par Branche garantissant un premier niveau de contrôle et de cohérence

Le contrôle financier de PPR anime le processus et a en charge la production des états consolidés du Groupe. Pour ce faire, le service 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.

La Communication financière

L'objectif de la communication financière est d'informer de manière continue, de véhiculer un message cohérent et clair ainsi que de respecter le principe d'égalité des actionnaires devant l'information.

La communication financière s'adresse à un public diversifié essentiellement composé d'investisseurs institutionnels, de particuliers et de salariés. La Direction générale, la Direction financière ainsi que la Direction de la Communication financière sont les interlocuteurs des analystes et des investisseurs institutionnels. La Direction des Ressources humaines gère avec la Direction de la Communication financière l'information auprès des salariés.

L'information financière est délivrée par tous les moyens : Assemblée Générale, publications périodiques, communiqués… et sur tous les supports : presse, internet…

La Direction des Financements et de la Trésorerie

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.

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, KPMG 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 dans sa version projet au Comité d'audit de PPR pour avis et a été approuvé par le Conseil d'administration de PPR le 18 février 2009.

Paris, le 18 février 2009

Le Président du Conseil d'administration

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PRIS EN CHARGE PAR LE GROUPE EN 2008

	KPMG AUDIT				Deloitte & Associés			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
(en milliers d'euros)	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Audit								
CAC, Certification, Examen des Comptes individuels et Consolidés	4 427,0	4 927,0	91 %	90 %	3 876,0	3 431,2	87 %	75 %
Émetteur	*429,0*	*304,7*	*9 %*	*6 %*	*332,0*	*334,9*	*7 %*	*7 %*
Filiales intégrées globalement	*3 998,0*	*4 622,3*	*82 %*	*85 %*	*3 544,0*	*3 096,3*	*80 %*	*67 %*
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du CAC	146,0	254,0	3 %	5 %	177,0	792,1	4 %	17 %
Émetteur	*19,0*	*67,0*	*0 %*	*1 %*	*127,0*	*345,2*	*3 %*	*8 %*
Filiales intégrées globalement	*127,0*	*187,0*	*3 %*	*3 %*	*50,0*	*446,9*	*1 %*	*10 %*
Sous-total	**4 573,0**	**5 181,0**	**94 %**	**95 %**	**4 053,0**	**4 223,3**	**91 %**	**92 %**
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social	249,0	215,0	5 %	4 %	330,0	375,6	7 %	8 %
Autres	30,0	68,0	1 %	1 %	61,0	3,0	1 %	0 %
Sous-total	**279,0**	**283,0**	**6 %**	**5 %**	**391,0**	**378,6**	**9 %**	**8 %**
TOTAL	**4 852,0**	**5 464,0**	**100 %**	**100 %**	**4 444,0**	**4 601,9**	**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 (exercice clos le 31 décembre 2008)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société PPR 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 2008.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

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 ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. 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.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 11 mars 2009

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Patrick-Hubert Petit

Deloitte & Associés
Jean-Paul Picard
Antoine de Riedmatten

7 Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2009

PROJET DE RÉSOLUTIONS **330**

À TITRE ORDINAIRE **330**

Première résolution 330
Deuxième résolution 330
Troisième résolution 330
Quatrième résolution 331
Cinquième résolution 331

À TITRE EXTRAORDINAIRE **333**

Sixième résolution 333
Septième résolution 333
Huitième résolution 335
Neuvième résolution 336
Dixième résolution 337
Onzième résolution 337
Douzième résolution 337
Treizième résolution 338
Quatorzième résolution 338
Quinzième résolution 339

À TITRE ORDINAIRE **340**

Seizième résolution 340
Dix-septième résolution 340
Dix-huitième résolution 340
Dix-neuvième résolution 340
Vingtième résolution 341
Vingt et unième résolution 341
Vingt-deuxième résolution 341
Vingt-troisième résolution 341
Vingt-quatrième résolution 342
Vingt-cinquième résolution 342

À TITRE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE **343**

Vingt-sixième résolution 343

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL **344**

Projet de résolutions

À titre ordinaire

PREMIÈRE RÉSOLUTION

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2008

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance :

- du rapport de gestion du Conseil d'administration sur l'exercice 2008 et du rapport spécial des Commissaires aux comptes ;
- du rapport du Président du Conseil d'administration relatif aux travaux du Conseil, aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la Société ;
- du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice 2008 ;
- du rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration ;

approuve les comptes sociaux de l'exercice 2008 tels qu'ils ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2008

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance :

- du rapport du Conseil d'administration sur l'exercice 2008 ;
- du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de cet exercice ;

approuve les comptes consolidés de l'exercice 2008 tels qu'ils ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

TROISIÈME RÉSOLUTION

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 ..... 76 521 207,80 €

qui, augmenté du report bénéficiaire antérieur de ..... 1 624 687 687,06 €

fait apparaître un solde bénéficiaire distribuable de ..... 1 701 208 894,86 €

décide l'affectation suivante :

- à la réserve ..... 0,00 €
- à titre de dividende ..... 417 632 744,10 €
- au report à nouveau ..... 1 283 576 150,76 €

Total égal ..... 1 701 208 894,86 €

L'Assemblée Générale décide de mettre en distribution à compter du 14 mai 2009 une somme nette de 3,30 euros par action ouvrant droit au dividende. Il sera détaché de l'action le 11 mai 2009 et mis en paiement en espèces à compter du 14 mai sur les positions arrêtées le

13 mai 2009 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
2008	3,45 €	40 %
2007	3,00 €	40 %
2006	2,72 €	40 %

QUATRIÈME RÉSOLUTION

Jetons de présence du Conseil d'administration

L'Assemblée Générale décide que l'allocation annuelle des jetons de présence aux administrateurs est fixée à la somme globale de 660 000 €. Cette décision s'applique pour l'exercice en cours et pour les exercices ultérieurs et ce jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

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, 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 2008, 12 655 537 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, cette solution impliquant une autorisation donnée par l'Assemblée Générale statuant dans sa forme extraordinaire.

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 125 euros par action (ou la contre-valeur 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 2008, est fixé à 1 581 942 125 euros.

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 9 juin 2008, est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

À titre extraordinaire

SIXIÈME RÉSOLUTION

Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration à procéder, dans les conditions définies par les dispositions du Code de commerce, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital social par période de vingt-quatre mois, à la réduction du capital social, qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée Générale, par annulation des actions que la Société détient ou pourrait détenir par suite d'achats réalisés dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration pour réaliser ces opérations dans les limites et aux époques qu'il déterminera, en fixer les modalités et conditions, procéder aux imputations nécessaires sur tous postes de réserves, bénéfices ou de primes, en constater la réalisation, procéder à la modification corrélative des statuts et généralement prendre toutes décisions et effectuer toutes formalités.

Cette autorisation, qui prive d'effet pour sa partie non utilisée l'autorisation conférée au Conseil d'administration par l'Assemblée Générale du 14 mai 2007, est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à donner en vue de l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 228-91 et L. 228-93 :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, sa compétence pour décider et réaliser l'émission, en une ou plusieurs fois, avec maintien du droit préférentiel de souscription, tant en France qu'à l'étranger et/ou sur le marché international, d'actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, y compris de bons de souscription et/ou d'acquisition émis de manière autonome, à titre gratuit ou onéreux, soit en euros, soit en monnaies étrangères ou en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies, par souscription en numéraire ou par compensation de créances, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions, existantes ou nouvelles, de la Société et/ou conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, à des actions de toute société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et/ou, conformément à l'article L. 228-91 du Code de commerce, de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance ;

   l'Assemblée Générale décide que sont expressément exclues de cette délégation les émissions d'actions de préférence et de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;

2. décide que le montant nominal global des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à deux cents millions d'euros ou à la contre-valeur de ce montant, auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions ;

   le montant nominal maximal des augmentations de capital décidées dans le cadre de la présente délégation sera limité au plafond global fixé par la douzième résolution ;

3. décide, en outre, que le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la délégation susvisée, ne pourra être supérieur à six milliards d'euros ou à la contre-valeur de ce montant ;

le montant nominal maximal des émissions de titres de créance décidées dans le cadre de la présente délégation sera limité au plafond global fixé par la douzième résolution ;

4. en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation :
   - décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible,
   - dit que, conformément à la loi, le Conseil d'administration aura la faculté d'instituer au profit des actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande,
   - prend acte que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
5. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment :
   - de déterminer les conditions d'augmentation de capital et/ou de la ou des émissions,
   - de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la nature, la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non,
   - en cas d'émission de titres de créance, de décider, notamment, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), de fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres pourraient donner droit à des actions de la Société,
   - de déterminer le mode de libération des actions et/ou des titres émis ou à émettre,
   - d'arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, ainsi que le montant de la prime dont pourra, le cas échéant, être assortie l'émission,
   - de fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires, de fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre,
   - le cas échéant de fixer les modalités selon lesquelles la Société aura la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les titres émis ou à émettre,
   - de prévoir la faculté de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution, de souscription et/ou d'acquisition d'actions attachés aux valeurs mobilières ou à des options de souscription émises, pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois,
   - de procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions,
   - d'user, si les souscriptions à titre irréductible, et le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, dans l'ordre qu'il estimera opportun, d'une ou plusieurs des facultés ci-après :
     - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois quarts de l'émission décidée,
     - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
     - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits,
   - d'une manière générale, de passer toutes conventions, de prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission et de modifier corrélativement les statuts ;
6. décide de priver d'effet, pour sa partie non utilisée, la délégation ayant le même objet consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée Générale du 14 mai 2007.

HUITIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à donner en vue de l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-136, L. 228-91 et L. 228-93 :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi et dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, sa compétence pour décider et réaliser l'émission par la Société, en une ou plusieurs fois, tant en France qu'à l'étranger et/ou sur le marché international, par une offre au public ou par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, d'actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, y compris de bons de souscription et/ou d'acquisition émis de manière autonome, à titre gratuit ou onéreux, soit en euros, soit en monnaies étrangères, ou en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies, par souscription en espèces ou par compensation de créances, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions de la Société et/ou conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, à des actions de toute société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et/ou, conformément à l'article L. 228-91 du Code de commerce, de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance ;

   dit que, conformément à l'article L. 225-148 du Code de commerce, les actions nouvelles pourront être émises à l'effet de rémunérer des titres apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange ou d'une offre publique mixte réalisée en France ou à l'étranger, en application des règles locales, sur des actions d'une autre société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé d'un État partie à l'accord sur l'Espace économique européen ou membre de l'Organisation de coopération et de développement économique ;

   décide que sont expressément exclues de cette délégation les émissions d'actions de préférence et de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;

2. décide que le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à deux cents millions d'euros ou à la contre-valeur de ce montant, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions étant précisé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier ne pourra être supérieur à cent millions d'euros et en tout état de cause à 20 % du capital social par an conformément aux dispositions du 3e alinéa de l'article L. 225-136 du Code de commerce ;

   dit que le montant nominal maximal des augmentations de capital décidées dans le cadre de la présente délégation sera limité au plafond global fixé par la douzième résolution ;

3. décide, en outre, que le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la délégation susvisée, ne pourra être supérieur à six milliards d'euros ou à la contre-valeur de ce montant ;

   dit que le montant nominal maximum des émissions de titres de créance décidées dans le cadre de la présente délégation sera limité au plafond global fixé dans par la douzième résolution ;

4. décide, conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce, de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, étant entendu que le Conseil d'administration pourra prévoir que l'augmentation de capital réalisée dans le cadre d'une offre au public comporte un délai de priorité total ou partiel de souscription en faveur des actionnaires sans que celui-ci puisse donner lieu à la création de droits négociables ;

5. décide que, si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une ou l'autre des facultés ci-après :

   — limiter, le cas échéant, l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée,

   — répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;

6. constate que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit (y compris en cas d'émission d'actions afférentes à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société qui seraient émises, conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, par une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital) ;

7. décide que, lorsque les valeurs mobilières à émettre de manière immédiate ou différée sont assimilables à des titres de capital de la Société, le prix d'émission doit être déterminé conformément aux dispositions des articles L. 225-136 1° premier alinéa et R. 225-119 du Code de commerce ;

8. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
   - déterminer les conditions de la ou des émissions,
   - déterminer, en cas de délai de priorité, les conditions de souscription des valeurs mobilières à titre irréductible et éventuellement à titre réductible,
   - déterminer les dates et modalités de la ou des émissions ainsi que la nature, la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non (et, le cas échéant leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), à durée déterminée ou non,
   - arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre,
   - déterminer le mode de libération des actions et/ou des titres émis ou à émettre,
   - fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre et, le cas échéant, les conditions de leur achat ou de leur échange en bourse, suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution, de souscription et/ou d'acquisition d'actions attachés aux valeurs mobilières émises pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois,
   - en cas d'émission de titres à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange ou d'une offre publique mixte, fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser, constater le nombre de titres apportés à l'échange, déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance des actions nouvelles ou, le cas échéant, des titres donnant accès immédiatement ou à terme à une quotité du capital de la Société, fixer les conditions d'émission, inscrire au passif du bilan à un compte « prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions nouvelles et leur valeur nominale,
   - procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions,
   - prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, effectuer toutes formalités utiles et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts ;

   dit que, en cas d'émission de titres d'emprunt, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, notamment, pour décider de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société et d'une manière générale l'ensemble de leurs modalités ;
9. décide de priver d'effet, pour sa partie non utilisée, la délégation ayant le même objet consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée Générale du 14 mai 2007.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à donner en vue d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et statuant conformément à l'article L. 225-130 du Code de commerce, délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi et dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée, la compétence, pour augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes d'émission, suivie de la création et de l'attribution gratuite d'actions ou de l'élévation du nominal des actions existantes, ou de la combinaison de ces deux modalités.

Le Conseil d'administration pourra décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier de titres attribués.

Le montant d'augmentation de capital susceptible d'être réalisée dans le cadre de la présente résolution ne pourra excéder le montant global des sommes pouvant être incorporées et plus généralement ne pourra être supérieur au plafond global fixé par la douzième résolution.

L'Assemblée Générale confère au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, tous pouvoirs

à l'effet de mettre en œuvre la présente résolution, et généralement pour prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital.

L'Assemblée Générale décide de priver d'effet, pour sa partie non utilisée, la délégation ayant le même objet consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée Générale du 14 mai 2007.

DIXIÈME RÉSOLUTION

Autorisation de fixer le prix d'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital selon certaines modalités, dans la limite de 10 % du capital par an, dans le cadre d'une augmentation du capital social par émission – sans droit préférentiel de souscription – d'actions

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-2 et du deuxième alinéa de l'article L. 225-136 1° du Code de commerce, délègue sa compétence au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, aux fins de fixer pour les émissions décidées en application de la huitième résolution et dans la limite de 10 % du capital social par an, le prix d'émission selon les modalités suivantes : la somme revenant, ou devant revenir, à la Société pour chacune des actions émises dans le cadre de la présente autorisation, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions, du prix d'émission desdits bons, devra être au moins égale à 90 % de la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant la fixation des modalités de l'émission.

ONZIÈME RÉSOLUTION

Autorisation d'augmenter le nombre d'actions ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, décide que, dans le cadre des émissions qui seraient décidées en application des délégations conférées au Conseil d'administration en vertu des septième, huitième et dixième résolutions ci-dessus, le nombre de titres à émettre prévu dans les émissions pourra, en cas de demandes excédentaires, être augmenté dans les conditions et limites prévues aux articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce dans la limite du plafond prévu à la douzième résolution.

DOUZIÈME RÉSOLUTION

Limitation globale du montant des émissions effectuées en vertu des septième, huitième, neuvième, dixième et onzième résolutions

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, et comme conséquence de l'adoption des septième, huitième, neuvième, dixième et onzième résolutions, décide :

- de fixer à six milliards d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies, le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des autorisations conférées par les résolutions susvisées ; et
- de fixer à deux cents millions d'euros ou de sa contre-valeur le montant nominal maximal des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les résolutions susvisées ou qui pourront en résulter, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant droit à des actions.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

Autorisation d'augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10 % du capital

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-147 du Code de commerce, délègue au Conseil d'administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une ou plusieurs augmentations de capital, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission, lequel plafond s'impute sur le plafond de la douzième résolution de la présente Assemblée, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital lorsque les conditions d'apport dans le cadre d'une offre publique d'échange définies par l'article L. 225-148 dudit Code ne sont pas applicables.

Le Conseil d'administration devra statuer sur le rapport du ou des Commissaires aux apports, en conformité des dispositions de l'article L. 225-147 dudit Code.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration pour approuver ou éventuellement réduire l'évaluation des apports en nature, en constater la réalisation, procéder à l'augmentation du capital social et modifier les statuts en conséquence.

Cette autorisation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

Autorisation d'augmenter le capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital réservés aux salariés et anciens salariés adhérents à un plan d'épargne

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à procéder, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les conditions définies par la loi, notamment les articles L. 225-138-1 et L. 225-129-6 du Code de commerce et les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, à l'augmentation du capital social d'un montant nominal maximal de 5 062 215 euros, par émission d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital réservés aux salariés et anciens salariés de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés, dans les conditions visées à l'article L. 233-16 du Code de commerce, adhérents à un plan d'épargne institué à cet effet.

Le nombre total d'actions qui pourront être souscrites en application de la présente autorisation ne devra pas ainsi dépasser 1 265 553 actions.

L'Assemblée Générale décide que la présente autorisation emporte suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions à émettre ou aux autres titres donnant accès au capital et aux titres auxquels ils donneront droit, au profit des salariés et anciens salariés susvisés auxquels ils sont réservés.

Le prix de souscription des actions sera fixé au minimum à 80 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché d'Euronext Paris aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration fixant la date d'ouverture des souscriptions.

L'Assemblée Générale décide par ailleurs que le Conseil d'administration pourra prévoir, en application de l'article L. 3332-18 et suivants du Code du travail, l'attribution à titre gratuit d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires.

Chaque augmentation de capital ne sera réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites par les salariés et anciens salariés, individuellement ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou de sociétés d'investissement à capital variable régies par l'article L. 214-40-1 du Code monétaire et financier.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet notamment de :

- fixer le ou les prix de souscription des actions à émettre et leur date de jouissance ;
- déterminer les sociétés et les salariés et anciens salariés concernés ;
- déterminer les caractéristiques et modalités d'émission des titres donnant accès au capital ;
- décider si les actions pourront être souscrites directement par les salariés et anciens salariés adhérents à un plan d'épargne ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou de sociétés d'investissement à capital variable régies par l'article L. 214-40-1 du Code monétaire et financier ;

- arrêter les dates, délais et autres conditions et modalités des émissions à réaliser ;
- constater la réalisation de la ou des augmentations de capital ;
- procéder à toute imputation des frais des augmentations du capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes ;
- procéder à la modification corrélative des statuts, demander l'admission à la cotation des titres émis et généralement prendre toutes décisions, conclure tous accords et effectuer toutes formalités.

L'Assemblée Générale décide de priver d'effet, pour sa partie non utilisée, la délégation ayant le même objet consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée Générale du 14 mai 2007.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement échelonné des administrateurs et modification corrélative de l'Article 10 des statuts de la Société

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide de prévoir le renouvellement échelonné des membres du Conseil d'administration visant à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser le renouvellement harmonieux des administrateurs et de modifier en conséquence le troisième alinéa de l'Article 10 des statuts de la Société qui sera désormais rédigé comme suit :

« ARTICLE 10 – Administration de la Société – Conseil d'administration

3 – Les administrateurs sont nommés dans les conditions légales par l'Assemblée Générale des actionnaires pour une durée de quatre années. Ils sont rééligibles.

Le Conseil d'administration se renouvellera par roulement de manière périodique de façon que ce renouvellement porte à chaque fois sur une partie de ses membres.

Par exception, et pour les seuls besoins de la mise en place progressive de ce mode de renouvellement, l'Assemblée Générale Ordinaire pourra réduire la durée des fonctions de l'un ou de plusieurs administrateurs de telle sorte qu'un renouvellement régulier des membres du Conseil d'administration s'effectue. »

À titre ordinaire

SEIZIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement d'un mandat d'administrateur

L'Assemblée Générale, sous condition suspensive de l'approbation de la quinzième résolution de modification des dispositions de l'Article 10 alinéa 3 des statuts, constatant que le mandat d'administrateur de M. Pierre Bellon vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de deux années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2010.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement d'un mandat d'administrateur

L'Assemblée Générale, sous condition suspensive de l'approbation de la quinzième résolution de modification des dispositions de l'Article 10 alinéa 3 des statuts, constatant que le mandat d'administrateur de M. Allan Chapin vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de deux années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2010.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement d'un mandat d'administrateur

L'Assemblée Générale, sous condition suspensive de l'approbation de la quinzième résolution de modification des dispositions de l'Article 10 alinéa 3 des statuts, constatant que le mandat d'administrateur de M. Luca Cordero Di Montezemolo vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2011.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement d'un mandat d'administrateur

L'Assemblée Générale, sous condition suspensive de l'approbation de la quinzième résolution de modification des dispositions de l'Article 10 alinéa 3 des statuts, constatant que le mandat d'administrateur de M. Philippe Lagayette vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2011.

VINGTIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement d'un mandat d'administrateur

L'Assemblée Générale, constatant que le mandat d'administrateur de M. François-Henri Pinault vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de quatre années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2012.

VINGT ET UNIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement d'un mandat d'administrateur

L'Assemblée Générale, constatant que le mandat d'administrateur de Mme Patricia Barbizet vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de quatre années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2012.

VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement d'un mandat d'administrateur

L'Assemblée Générale, constatant que le mandat d'administrateur de M. Baudouin Prot vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de quatre années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2012.

VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement d'un mandat d'administrateur

L'Assemblée Générale, constatant que le mandat d'administrateur de M. Jean-Philippe Thierry vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de quatre années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2012.

VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

Nomination d'un administrateur

L'Assemblée Générale nomme M. Aditya Mittal en qualité d'administrateur pour une durée de quatre années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2012.

VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

Nomination d'un administrateur

L'Assemblée Générale nomme M. Jean-François Palus en qualité d'administrateur pour une durée de quatre années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2012.

À titre ordinaire et extraordinaire

VINGT-SIXIÈME 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 spécial des Commissaires aux comptes

sur les opérations sur le capital prévues aux résolutions n° 6, 7, 8, 10, 11 et 14 de l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2009

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société PPR S.A. et en exécution des missions prévues par le Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Réduction du capital par annulation d'actions achetées (6e résolution)

En exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209, al. 7 du Code de commerce, en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Nous avons 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 conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée sont régulières.

Cette opération s'inscrit dans le cadre de l'achat par votre société, dans la limite de 10 % de son capital, de ses propres actions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 du Code de commerce. Cette autorisation d'achat est proposée par ailleurs à l'approbation de votre Assemblée Générale et serait donnée pour une période de dix-huit mois.

Votre Conseil d'administration vous demande de lui déléguer, pour une période de vingt-six mois, au titre de la mise en œuvre de l'autorisation d'achat par votre société de ses propres actions, tous pouvoirs pour annuler, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions ainsi achetées.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, étant rappelé que celle-ci ne peut être réalisée que dans la mesure où votre Assemblée approuve au préalable l'opération d'achat, par votre société, de ses propres actions dans la cinquième résolution.

Délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider de l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription (7e, 8e, 10e et 11e résolutions)

En exécution de la mission prévue par le Code de commerce et notamment les articles L. 225-135, L. 225-136, et L. 228-92, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au Conseil d'administration de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières proposées dans les 7e, 8e, 10e et 11e résolutions, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport :

- de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois, avec la faculté de subdélégation, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose le cas échéant de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
  - émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions existantes ou nouvelles, de la société et/ou, conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, à des actions de toute société dont votre société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance pouvant, le cas échéant, n'être composées que de titres de créances, avec maintien du droit préférentiel de souscription (7e résolution),
  - émission, par une offre au public ou par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la société et/ou, conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, à des actions de toute société dont votre société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance pouvant, le cas échéant, n'être composées que de titres de créances, avec suppression du droit préférentiel de souscription, étant précisé que les actions nouvelles pourront être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la société dans le cadre d'une offre publique d'échange sur titres répondant aux conditions fixées par l'article L. 225-148 du Code de Commerce (8e résolution) ;

- de l'autoriser, par la 10e résolution et dans le cadre de la mise en œuvre de la délégation visée à la 8e résolution, à fixer le prix d'émission dans la limite légale annuelle de 10 % du capital social.

Le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en application des 7e, 8e, 9e, 10e et 11e résolutions ne pourra pas excéder deux cents millions d'euros. Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder six milliards d'euros pour les 7e, 8e, 10e et 11e résolutions.

Le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier ne pourra être supérieur à cent millions d'euros et en tout état de cause à 20 % du capital social par an.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de valeurs mobilières à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 7e, 8e et 10e résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la 11e résolution.

Le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier ne pourra être supérieur à cent millions d'euros et en tout état de cause à 20 % du capital social par an conformément aux dispositions du 3e alinéa de l'article L. 225-136 du Code de commerce, tel qu'applicable au 1er avril 2009.

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113, R. 225-114 et R. 225-117 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 qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration au titre des 8e et 10e résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre de la 7e résolution ou en cas d'émission de titres de capital à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange répondant aux conditions fixées par l'article L. 225-148 du Code de commerce prévue à la 8e résolution, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission.

Le montant du prix d'émission des titres de capital à émettre n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans la 8e résolution.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de ces autorisations par votre Conseil d'administration en cas d'émissions d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription et d'émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance.

Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux salariés et anciens salariés adhérents à un Plan d'épargne (14e résolution)

En exécution de la mission prévue par les articles L. 225-135 et suivants et L. 228-92 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'augmentation de capital, en une ou plusieurs fois, par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'un montant nominal maximal de 5 062 215 euros, réservée aux salariés et anciens salariés de la société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 233-16 du Code de commerce, adhérents à un Plan d'épargne, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Ces augmentations de capital sont soumises à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois, le pouvoir de fixer les modalités de cette opération et vous propose de supprimer votre droit préférentiel de souscription.

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles 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 l'émission, 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 cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des augmentations de capital 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 éventuelles augmentations de capital 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, le cas échéant, lors de l'usage de cette autorisation par votre Conseil d'administration.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 11 mars 2009

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Patrick-Hubert Petit

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 **348**

Attestation du responsable du document de référence et du rapport financier annuel 348

RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES **349**

Commissaires aux comptes titulaires 349

Commissaires aux comptes suppléants 349

DOCUMENTS INCORPORÉS PAR RÉFÉRENCE **350**

Responsable du document de référence

Jean-François Palus
Directeur général délégué,
Directeur financier

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

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 (dont la table de réconciliation figure à la page 355) 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 ainsi qu'à la lecture d'ensemble de ce même document.

Les comptes consolidés et annuels de PPR SA présentés dans le Document de Référence ont fait l'objet d'un rapport de contrôleurs légaux figurant respectivement en pages 254 et 287 du dit document, qui contiennent tous deux une observation pour changement de méthode comptable.

Fait à Paris, le 17 avril 2009

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

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 9 juin 2008 jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2013.

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 9 juin 2008 jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2013.

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 2007 : chiffres clés, activités du Groupe, 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 22 avril 2008 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 6 et 7, 11 à 55, 142 à 166, 167 à 169, 176 à 263, 265 à 280, 281 à 291, 264 et 292 à 295 ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2006 : chiffres clés, activités du Groupe, 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, 13 à 53, 112 à 132, 133 à 135, 141 à 221, 223 à 238, 239 à 250, 222 et 251 à 254.

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 Tables de concordance et de réconciliation et Index

TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DE L'ANNEXE I DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004 352

TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT DE GESTION 355

TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 356

INDEX 357

Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I du règlement européen n° 809/2004

1. PERSONNES RESPONSABLES	**348**
1.1. Nom et fonctions des personnes responsables	348
1.2. Attestation de la personne responsable	348
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	**349**
2.1. Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	349
2.2. Démission, mise à l'écart ou non désignation	N/A
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES « CHIFFRES CLEFS »	**6-7**
3.1. Informations financières historiques sélectionnées	6-7
3.2. Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	N/A
4. FACTEURS DE RISQUE	**159-164, 226-235**
5. INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	
5.1. Histoire et évolution de la Société	
5.1.1. Raison sociale et nom commercial de la Société	*290*
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	*290*
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	*290*
5.1.4. Siège social et forme juridique	*290*
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités	*4-5, 129-130, 182-183, 243-244*
5.2. Investissements	
5.2.1. Principaux investissements réalisés par la Société durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	*155-157*
5.2.2. Principaux investissements en cours, distribution géographique de ces investissements (sur le territoire national et à l'étranger) et méthode de financement (interne ou externe)	*185-189, 238-239*
5.2.3. Renseignements concernant les principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et pour lesquels ses organes de direction ont déjà pris des engagements fermes	*N/A*
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1. Principales activités	
6.1.1. Nature des opérations effectuées et principales activités	*12-55*
6.1.2. Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	*15, 18, 21-23, 36, 45, 48, 51-55*
6.2. Principaux marchés	12-55
6.3. Événements exceptionnels	129-130, 182-183
6.4. Dépendance éventuelle	N/A
6.5. Éléments fondateurs de toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	13, 26, 30, 45
7. ORGANIGRAMME	
7.1. Description sommaire du Groupe	8-10
7.2. Liste des filiales importantes de la Société	10, 245-253

8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS

8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées 148, 209-210, 238

8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles 97-110

9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT

9.1. Situation financière 128-154, 275-276

9.2. Résultat d'exploitation

9.2.1. Facteurs importants 129-130

9.2.2. Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets 132-136

9.2.3. Stratégie ou facteur pouvant influer sur les opérations de la Société 10

10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX

10.1. Informations sur les capitaux à court terme et à long terme de la Société 147-153, 168-169, 215-216

10.2. Source et montant des flux de trésorerie de la Société 167, 220

10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société 7, 150-153, 221-226

10.4. Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de la Société 226

10.5. Informations concernant les sources de financement attendues 223, 225-226

11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES N/A (1)

12. INFORMATION SUR LES TENDANCES 154, 243-244

13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE N/A (2)

14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE

14.1. Organes d'administration, de direction et de surveillance 285, 302-315

14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance 313

15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES

15.1. Rémunération des mandataires sociaux 309-312

15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages 216-219

16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

16.1. Date d'expiration des mandats actuels 285, 302-308

16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance 313

16.3. Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations de la Société 318-319

16.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France 316

17. SALARIÉS

17.1. Nombre de salariés 61-63

17.2. Participations et stock-options 76, 191-196, 279-283

17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société 277, 338

18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote 292

18.2. Existence de droits de vote différents 291

18.3. Contrôle de la Société 292

18.4. Tout accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle 292

19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS (« PARTIES LIÉES ») 242-243, 288

(1) Non significatif compte tenu de l'activité du Groupe.

(2) Le présent document de référence n'inclut aucune prévision de bénéfice.

20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR

20.1. Informations financières historiques 165-253, 256-274

20.2. Informations financières pro forma 184

20.3. États financiers 165-169, 256-258

20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles

20.4.1. Déclaration de la vérification des informations financières historiques *254-255, 287*

20.4.2. Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux *288, 327*

20.4.3. Source des informations financières non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur *N/A*

20.5. Date des dernières informations financières 165, 256

20.6. Informations financières intermédiaires et autres N/A (4)

20.7. Politique de distribution des dividendes 153-154, 276, 290-291

20.7.1. Montant du dividende par action éventuellement ajusté pour permettre la comparaison quand le nombre d'actions de l'émetteur a changé *N/A*

20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage 161

20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale 129-130, 182, 202-204

21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

21.1. Capital social

21.1.1. Montant du capital souscrit *292*

21.1.2. Actions non représentatives du capital *N/A*

21.1.3. Actions détenues par l'émetteur lui-même, en son nom, ou par ses filiales *278-279*

21.1.4. Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription *N/A*

21.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital *N/A*

21.1.6. Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option *N/A*

21.1.7. Historique du capital social *278*

21.2. Acte constitutif et statuts

21.2.1. Objet social de la Société *290*

21.2.2. Dispositions concernant les membres de ses organes d'administration *315-316*

21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes *290-291*

21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires *N/A*

21.2.5. Conditions régissant la manière dont les Assemblées générales sont convoquées *291*

21.2.6. Disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle *292, 320*

21.2.7. Disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée *291*

21.2.8. Conditions, règlement ou charte régissant les modifications du capital *292*

22. CONTRATS IMPORTANTS **N/A (5)**

23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS **N/A**

24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC **290, 296-297**

25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS **245-253, 272-273**

(4) Aucun compte trimestriel n'a été publié entre la clôture des comptes annuels et la publication du document de référence.

(5) Non significatif.

Table de réconciliation du rapport de gestion

(articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce)

Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	128-153, 275-276
Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elles contrôlent	129-146
Indicateurs clés de performance de nature financière	6-7
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	128-154
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	130, 150-153
Description des principaux risques et incertitudes	159-164, 226-235
Indication sur l'utilisation des instruments financiers : objectifs, politique de la Société en matière de gestion des risques financiers	226-235
Informations sur les risques de marché (taux, change, actions)	226-235
Informations sur les risques pays	164
Événements importants survenus depuis la date de clôture de l'exercice et la date du rapport de gestion	154, 243-244
Évolution prévisible de la Société et entités comprises dans la consolidation et perspective d'avenir	154
Liste des mandats et fonctions exercées dans toute société par chaque mandataire social	302-303, 308
Rémunération totale et avantages en nature versés à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé (y compris présentation des principes et des règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux)	309-312
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux	313
Opérations réalisées par les dirigeants et les mandataires sociaux sur les titres de la Société	280-282, 314-315
Indicateurs clés en matière environnementale et sociale	61
Informations sociales	58-80
État de la participation des salariés au capital social	276
Informations environnementales	81-110
Informations sur la politique du risque d'accident technologique	N/A
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	N/A
Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels (et consolidés)	171, 185, 259
Principaux actionnaires et répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2008	292-293
Information sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	292, 320
Mode de direction générale de la Société	302, 314-315
Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions	N/A
Informations sur le programme de rachat d'actions – opérations effectuées par la Société sur ses propres actions (nombre et cours moyens des achats et ventes, motifs des acquisitions effectuées, fraction du capital qu'elles représentent…)	278-279
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital	277
Tableau des résultats de la Société au cours des 5 derniers exercices	286
Montant des dividendes distribués au cours des 3 derniers exercices	276
Les activités de la Société en matière de recherche et développement	N/A

Table de réconciliation du rapport financier annuel

(article 222-3 du règlement général de l'AMF)

Comptes annuels de la société PPR SA	256-274
Comptes consolidés du groupe PPR	165-253
Rapport de gestion	se référer à la Table de réconciliation du rapport de gestion
Attestation du responsable du rapport financier annuel	348
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	287
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	254-255
Honoraires des Commissaires aux comptes	326
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 et de gestion des risques mises en place par la Société	315-325
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	327

Index

A

Action PPR
- Actions propres 259, 261, 262, 278, 279, 283, 331
- Cours de bourse 294
- Nantissements 278
- Performance de l'action 294

Actionnariat 292, 293

Actions gratuites (voir Attributions gratuites d'actions)

Activités
- Grand public 12
- Luxe 38, 158

Administrateurs 302, 316

AFEP-MEDEF (voir Code AFEP-MEDEF)

Alexander McQueen 5, 34, 35, 37, 39, 52, 54, 55, 122, 146, 158

APE (voir Code APE)

Artémis 242, 271, 278, 288, 292, 303, 308, 313, 318, 320

Assemblée Générale 283, 284, 299, 302, 329

Assurances 162, 320, 324

Attributions gratuites d'actions 192, 194, 267, 282, 311

Audits
- interne 318, 320, 322
- sociaux 61, 82, 88, 125
- environnementaux 61, 109, 125

Avantages sociaux 75

B

Balenciaga 5, 39, 52, 53, 122, 146, 158, 245

Bottega Veneta 5, 11, 39, 46, 81, 84, 114, 122, 144, 158, 182, 186, 245

Boucheron 4, 39, 52, 53, 72, 91, 102, 112, 121, 129, 146, 155, 158, 182, 245

C

Capital social 149, 215, 261, 276, 283, 291
- Opérations relatives au capital 276
- Répartition 292

Capitaux propres 131, 147, 149, 168, 191, 215, 258

Censeurs 313, 317

Cfao 4, 9, 11, 30, 78, 91, 99, 102, 117, 119, 121, 132, 140, 158, 249

Chiffres clés 6, 61
Code AFEP-MEDEF 76, 302, 316
Code APE 290
Code de conduite 58, 78, 81, 87, 164, 315, 321
Collaborateurs 16, 20, 24, 30, 34, 39, 43, 46, 49, 52, 61, 164, 279, 320
Comité
- **d'audit** 242, 288, 318, 322, 325
- **déontologique** 314
- **d'entreprise européen PPR** 60, 76, 80
- **des nominations** 285, 316, 319
- **des rémunérations** 75, 279, 309, 316, 318
- **exécutif** 130, 154, 183, 243, 314, 321
- **pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale (CERSE)** 58, 81, 315, 321
- **stratégique et du développement** 313, 316, 319

Commerce équitable 114
Commissaires aux comptes 349
- **Attestation sur la responsabilité sociale et environnementale** 125
- **Honoraires** 271, 326
- **Mission** 325
- **Rapports**
  - **sur les comptes consolidés** 254
  - **sur les comptes annuels** 287
  - **sur les conventions et engagements réglementés** 288
  - **sur le rapport du Président** 327
  - **sur les opérations sur le capital visées dans les résolutions d'assemblée** 344

Communication financière 296, 324
Comptes
- **consolidés** 165
- **annuels** 256

Conforama 4, 26, 74, 95, 113, 132, 139, 154, 158, 183, 243, 247
Contrôle de la Société 292
Contrôle interne
- **Procédures de contrôle interne** 162, 164, 318, 320, 327
- **Rapport du Président (partie contrôle interne)** 320

Conseil d'administration
- **Activité du Conseil d'administration** 317
- **Composition du Conseil d'administration** 302
- **Règlement intérieur du Conseil d'administration** 315

Conventions et engagements réglementés 242, 288
Cours de bourse 294

D

Direction générale 314
Dividende 6, 149, 153, 215, 242, 272, 276, 283, 291, 330
Documents accessibles au public 290, 296
Droit de vote 291, 292

E

EBITDA 7, 128, 134
Emprunts 128, 150, 160, 174, 179, 221, 260, 264
EMTN 160, 223, 264
Environnement
- Eau 104
- Recyclage des déchets 105, 108, 164
- Papier 61, 84, 100
- Politique de transport et énergie 93, 124

Épargne salariale 76

F

Faits marquants de l'exercice 18, 25, 29, 33, 36, 45, 48, 51, 60, 129, 182, 259
Fenêtres négatives 314
Filiales et participations 272, 283
Fnac 4, 9, 13, 78, 106, 116, 122, 130, 137, 154, 157, 243, 247
Fournisseurs 9, 24, 61, 81, 124, 129, 164

G

Garanties de passif 161, 240
Gouvernement d'entreprise 76, 302
Gucci 39, 43, 100, 112, 136, 143
Gucci Group 4, 39, 78, 100, 142, 183, 195, 225, 245

H

Historique 4

I

Information comptable et financière 165, 256
Intéressement du personnel 283
Intérêts minoritaires 136, 150, 173
Investissement (politique d') 155

J

Jetons de présence 283, 309, 312, 315, 318, 331

L

Luxe (voir Activité)

M

Marché de titres 293, 295
Matières premières 100, 111, 294

N

Normes IFRS 128, 171, 254

O

OCÉANE 178, 278
OPA (incidence) 292, 320
Options de souscription et d'achat d'actions 192, 267, 277, 279, 311
Organigramme du Groupe 10

P

Pactes et conventions 129, 156, 320
Prévention des risques 162, 164, 319
Principes et méthodes comptables 171, 254
Programme EMTN (voir EMTN)
Programme de rachat d'actions (voir rachat d'actions)
Puma 5, 34, 81, 87, 115, 131, 141, 147, 154, 158, 196, 239, 251, 322

R

Rachat d'actions (programme) 239, 278
Rapports
- d'activité 128
- des Commissaires aux comptes (voir Commissaires aux comptes)
- de gestion de la Société mère 275
- du Président 315

Registre du commerce et des sociétés 171, 290
Redcats 4, 20, 78, 119, 138, 154, 155, 158, 248
Régime de retraite 76, 310
Règlement intérieur 293, 315
Relations écoles 70, 119, 121
Rémunérations
- des dirigeants mandataires sociaux 75, 243, 309
- des autres mandataires sociaux (voir Jetons de présence)

Renseignements généraux 290
Résolutions (Assemblée Générale Mixte du 07/05/2009) 283, 330
Responsabilité sociale et environnementale 58
Ressources humaines 69, 78, 80, 88, 124, 322
Résultat des cinq derniers exercices 286

Risques

- **assurances** 162
- **de change** 159, 178, 229
- **de crédit** 233
- **financiers** 159, 226
- **de fluctuation des cours de bourse** 159, 233
- **juridiques** 161
- **liés à l'activité** 163
- **prévention** (voir Prévention des risques)
- **de taux** 160, 226

S

Salariés (voir Ressources Humaines)

Sergio Rossi 4, 34, 39, 54, 122, 130, 146, 183, 245

Seuils (franchissement) 291

Stella McCartney 5, 39, 55, 100, 146, 155, 158, 245

Stock options (voir Option de souscription et d'achat d'actions)

Stratégie 8, 14, 22, 27, 31, 35, 40, 44, 47, 50, 155

Y

Yves Saint Laurent 4, 39, 49, 129, 145, 155, 182, 245

YSL Beauté 5, 51, 55, 128, 145, 155, 182, 202, 240, 245

Conception - Réalisation : Labrador 01 53 06 30 80

PPR
Société anonyme au capital de 506 221 508 €
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