

ÉDITION 2010

# Document de Référence 2009



Entreprendre, notre grande aventure

PPR



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 19 avril 2010, 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

<b>1</b>	<u>PPR en 2009</u>	3
<b>2</b>	<u>Les activités du Groupe</u>	13
<b>3</b>	<u>La Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) de PPR</u>	57
<b>4</b>	<u>Éléments financiers</u>	133
<b>5</b>	<u>Éléments juridiques</u>	301
<b>6</b>	<u>Gouvernement d'entreprise</u>	311
<b>7</b>	<u>Responsable du document de référence et responsables du contrôle des comptes</u>	343
<b>8</b>	<u>Tables de concordance et de réconciliation et Index</u>	347



# 1

# PPR en 2009



HISTORIQUE	4
------------	---

CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS DU GROUPE	6
---------------------------------------	---

<b>PPR</b> <b>ENTREPRENDRE, NOTRE</b> <b>GRANDE AVENTURE</b>	8
Un mode d'organisation décentralisée fondé sur la délégation de responsabilités	8
Un patrimoine d'actifs en constante optimisation	9
Une stratégie de marques équilibrée	9
Un groupe équilibré et solide qui maintient le cap et sortira plus fort encore des turbulences économiques liées à la crise	10
Une politique de responsabilité sociale et environnementale structurée dans une démarche de progrès continu	10
Organigramme du groupe PPR au 31 décembre 2009	11



# Historique

Fondé en 1963 par François Pinault autour des métiers du bois et des matériaux de construction, le groupe PPR s'est positionné à partir du milieu des années quatre-vingt-dix sur le secteur de la Distribution, devenant rapidement l'un des premiers acteurs dans ce domaine.

La prise d'une participation de contrôle dans Gucci Group en 1999 et la formation d'un groupe de Luxe multimarque ont marqué une nouvelle étape dans le développement du Groupe.

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

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

**1963** • Création par François Pinault du groupe Pinault, spécialisé dans le négoce de bois.

**1988** • Introduction au Second Marché de la Bourse de Paris de Pinault SA, société spécialisée dans le négoce, la distribution et la transformation du bois.

**1990** • Acquisition de Cfao spécialisé dans la distribution de matériel électrique (au travers de la CDME, devenue Rexel en 1993) et dans le négoce avec l'Afrique.

**1991** • Entrée dans la Distribution Grand Public avec la prise de contrôle de Conforama.

**1992** • Naissance du groupe Pinault-Printemps avec la prise de contrôle de Au Printemps SA détenant 54 % de La Redoute et de Finaref.

**1994** • Absorption de La Redoute par Pinault-Printemps, renommé Pinault-Printemps-Redoute.  
• Prise de contrôle de la Fnac.

**1995** • Lancement du 1<sup>er</sup> 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.
- 2009**
- Acquisition par Puma de Dobotex International BV.
  - Acquisition par Puma de Brandon AG.
  - Cession de Bédat & Co.
  - Cession de Surcouf.
  - Introduction en bourse et cession du contrôle majoritaire de Cfao (58 %).

# Chiffres clés consolidés du Groupe

Les informations comparatives 2008 ont été retraitées comme décrit en Notes 2.2 et 2.23 de l'annexe.

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
Chiffre d'affaires	16 525	17 207	- 4,0 %
dont réalisé hors de France (en % du chiffre d'affaires)	56,9%	55,8%	+ 1,1 pt
Marge brute	7 775	8 076	- 3,7 %
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 383</b>	<b>1 441</b>	<b>- 4,0 %</b>
Rentabilité opérationnelle (en % du chiffre d'affaires)	8,4%	8,4%	+ 0,0 pt
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>985</b>	<b>921</b>	<b>+ 6,9 %</b>
<b>Cash-flow libre opérationnel (*)</b>	<b>1 117</b>	<b>844</b>	<b>+ 32,3 %</b>

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

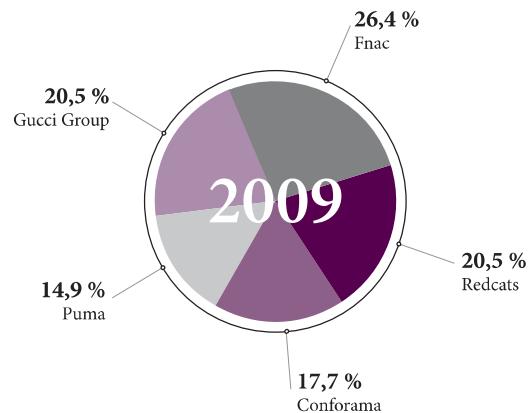
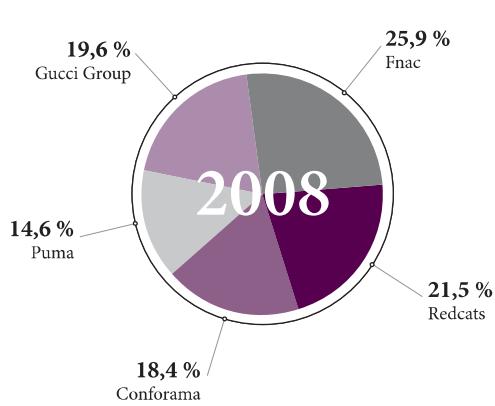
Données par action (en euros)	2009	2008	Variation
Résultat net part du Groupe par action	7,79	7,31	+ 6,6 %
Dividende par action	3,30 (**)	3,30	+ 0,0 %

(\*\*) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 19 mai 2010.

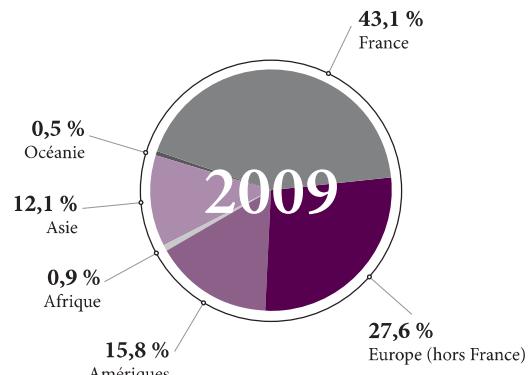
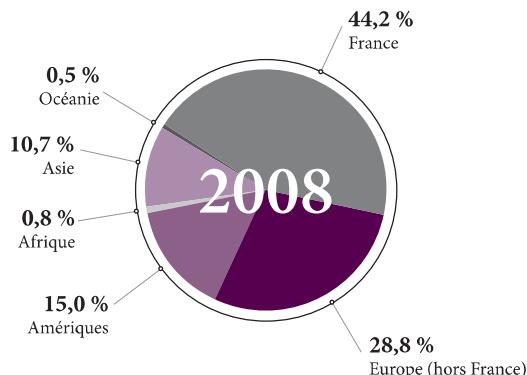
Hors éléments non courants, l'évolution des résultats nets part du Groupe des activités poursuivies s'établit comme suit :

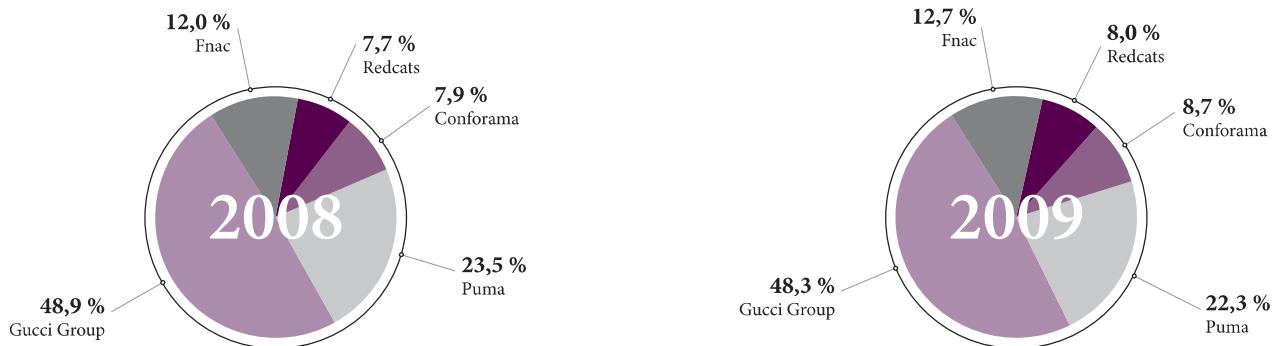
	2009	2008	Variation
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	712	718	- 0,8 %
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action (en euros)	5,63	5,70	- 1,2 %

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

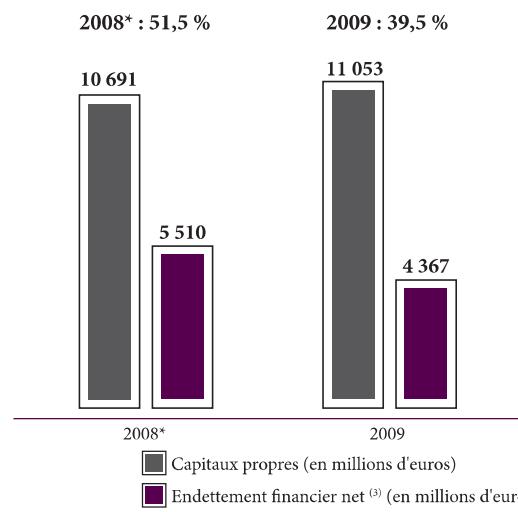


## ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



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

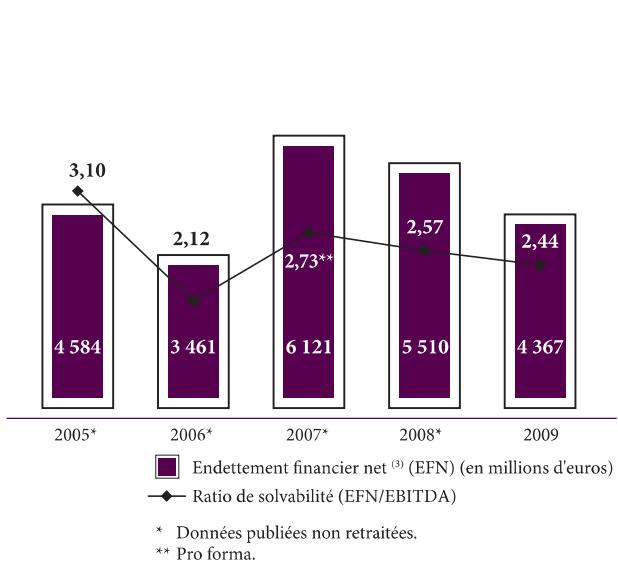
(1) Hors holdings et autres.

STRUCTURE FINANCIÈRE - RATIO D'ENDETTEMENT<sup>(2)</sup>

\* Données publiées non retraitées.

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

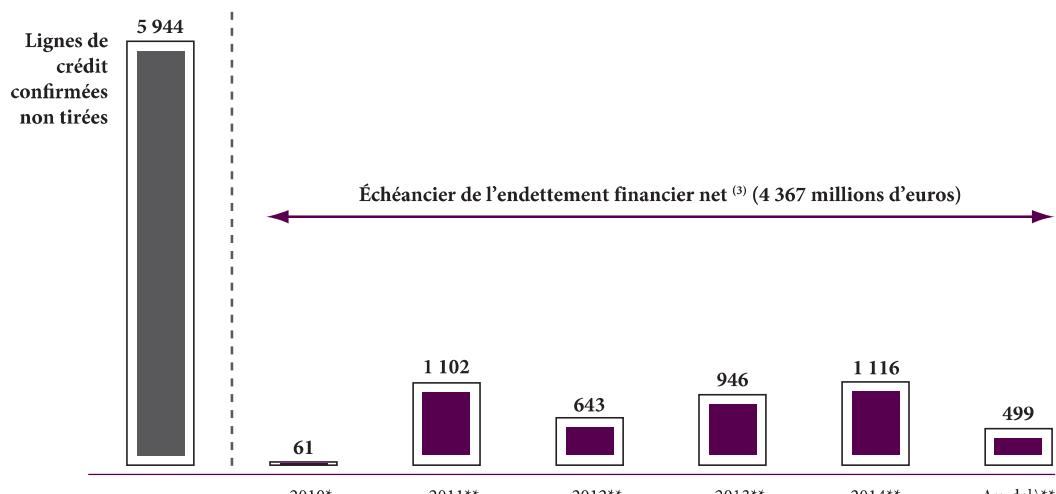
## SOLVABILITÉ



\* Données publiées non retraitées.

\*\* Pro forma.

## LIQUIDITÉ



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

\*\* Dette brute.

(3) Endettement financier net défini page 134.

# 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, en portant une attention constante à sa responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

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 des décisions rapides 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 PATRIMOINE D'ACTIFS EN CONSTANTE OPTIMISATION

PPR a acquis un savoir-faire sans égal en matière de distribution, avec les formats les plus variés, les modèles les plus différenciant et les canaux les plus innovants. Redcats, Fnac et Conforama 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 ensembles cohérents de marques mondiales, prestigieuses et complémentaires, qui s'expriment sur un secteur en croissance, l'équipement de la personne (habillement, chaussures et accessoires principalement). 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 au plus grand nombre des niveaux de gamme et de prix abordables.

PPR anime donc un patrimoine de marques et de savoir-faire hors pair, enrichi depuis quarante ans par la volonté et l'exigence toujours renouvelées d'exploiter de nouveaux gisements de croissance et de rentabilité. PPR veille en permanence à faire évoluer son portefeuille d'actifs afin d'en améliorer la performance globale. C'est cette ambition d'expansion durable et de création de valeur qui a fondé les transformations que le Groupe a connues depuis sa création. Ainsi, PPR est toujours susceptible de procéder à des arbitrages au sein de son portefeuille d'actifs stratégiques, qu'il s'agisse de cessions (comme l'introduction en bourse de 58 % du capital de Cfao en décembre 2009) ou d'acquisitions.

La croissance externe peut concerner des actifs de dimension significative qui modifient la physionomie du Groupe ou encore des investissements tactiques visant à compléter ses dispositifs, marques ou produits. Dans tous les cas, le Groupe applique des critères d'exigence élevés. Ainsi, ne sont considérées que les cibles recelant un potentiel d'amélioration des performances financières que PPR peut révéler et exploiter dans le temps. 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.

## UNE STRATÉGIE DE MARQUES ÉQUILIBRÉE

PPR va 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. Les catégories de produits concernées comprennent principalement l'habillement, les chaussures, les accessoires et les extensions naturelles que les marques pourront assumer tout en restant fidèles à leurs racines et à leurs valeurs. Seront privilégiées les marques ayant démontré leur souci d'un développement harmonieux et responsable, cohérent avec les exigences que se donne PPR en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale.

L'objectif du Groupe est de maintenir un équilibre global entre, d'une part, un pôle Luxe (Gucci Group) regroupant les marques dont le positionnement haut de gamme et le caractère exclusif justifient des prix et des marges élevés, et, d'autre part, un pôle Grand Public (incarné aujourd'hui par Puma) dont les produits sont plus accessibles et qui opère sur des segments de marché de plus grande taille.

À l'instar des marques actuelles du portefeuille de PPR, les marques visées se distingueront par la pertinence durable et renouvelée de leur

positionnement. Leur légitimité sera fondée sur un capital identitaire d'exception, sur l'affirmation d'un authentique contenu stylistique et sur des savoir-faire rares et exigeants.

L'expansion de ces ensembles se fera :

- dans la limite des critères de performances financières de PPR ;
- en fonction de la qualité intrinsèque des actifs qui seront identifiés et en particulier de leur potentiel de croissance ;
- en tenant compte de leur cohérence mutuelle et des potentiels de complémentarité entre eux qui pourront être matérialisés sous l'impulsion de PPR.

C'est le respect de l'ensemble de ces critères qui dictera le rythme et le calendrier de l'évolution des contours de PPR. À terme, le Groupe présentera un profil équilibré et cohérent de marques mondiales qui partageront un socle de compétences créateur de valeur ; il bénéficiera ainsi à la fois des marges élevées du luxe et de la volumétrie des marchés grand public.

## UN GROUPE ÉQUILIBRÉ ET SOLIDE QUI MAINTIENT LE CAP ET SORTIRA PLUS FORT ENCORE DES TURBULENCES ÉCONOMIQUES LIÉES À LA CRISE

PPR est engagé dans une démarche de progrès continu visant à accroître durablement le rendement des capitaux engagés. Animées par une forte culture de contrôle des coûts, 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.

Face à un contexte économique qui ne s'est pas amélioré au cours de l'année 2009, PPR et ses Branches ont intensifié encore la rigueur de leur gestion et ont mis en œuvre des plans d'action visant à améliorer l'efficacité commerciale, optimiser les structures de coûts, accroître la génération de liquidités et développer les compétences de leurs collaborateurs. De nombreuses améliorations opérationnelles ont ainsi pu être réalisées, dont les effets sont déjà mesurables et se poursuivront durablement.

Ces améliorations opérationnelles, accélérées par l'urgence liée aux retombées de la crise financière de 2008-2009, se sont inscrites dans des plans de réévaluation des modèles économiques des entreprises du Groupe. Ces plans ont abouti, au-delà des mesures nécessaires de contention, à des innovations en matière de produits et services, de processus de décision, d'organisation des fonctions, qui permettent au Groupe de confirmer ses avantages concurrentiels et le mettent en position d'anticipation sur les tendances de ses marchés.

Des efforts particuliers ont été réalisés, et des mesures initiées, dans plusieurs domaines clés :

- l'analyse et le décryptage des comportements des consommateurs, en vue d'adapter les produits des marques du Groupe aux aspirations les plus récentes de leurs clients ;
- l'amélioration systématique des activités e-commerce du Groupe, par l'enrichissement des fonctionnalités et l'amélioration de la fluidité de ses sites web et l'optimisation des chaînes logistiques associées ;
- l'innovation en matière de services, tant dans les activités de luxe et de haut de gamme que sur les segments grand public ;
- la modernisation des systèmes d'information avec des investissements substantiels visant non seulement à maintenir, mais aussi et surtout à optimiser encore les solutions existantes ;
- le renforcement des programmes de développement des talents en vue d'intensifier les cycles de formation et de favoriser les échanges fructueux de compétences au sein du Groupe.

Tous ces programmes seront évidemment poursuivis dans le futur, mais 2010 sera également l'année des initiatives à dominante commerciale. Après s'être focalisées sur l'optimisation de la rentabilité, les équipes opérationnelles vont maintenir la pression sur le contrôle des coûts et vont faire porter l'essentiel de leurs efforts sur les leviers de croissance organique et la maximisation des lignes de chiffre d'affaires rentables.

PPR parvient ainsi à mettre à profit la période actuelle de ralentissement économique pour accélérer la modernisation de ses structures en vue de tirer parti, dans les meilleures conditions, du retour à la hausse des tendances de consommation.

## UNE POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE STRUCTURÉE DANS UNE DÉMARCHE DE PROGRÈS CONTINU

Depuis de nombreuses années, le Groupe mobilise ses énergies au service d'une conduite des affaires responsable, qui allie rentabilité économique - sans laquelle il n'est pas d'entreprise durable -, équité sociale et impératif écologique. La recherche de l'optimum entre ces trois piliers représente une véritable opportunité stratégique pour le Groupe et fait désormais partie intégrante de la culture de PPR et des valeurs portées par ses 73 000 collaborateurs à fin 2009.

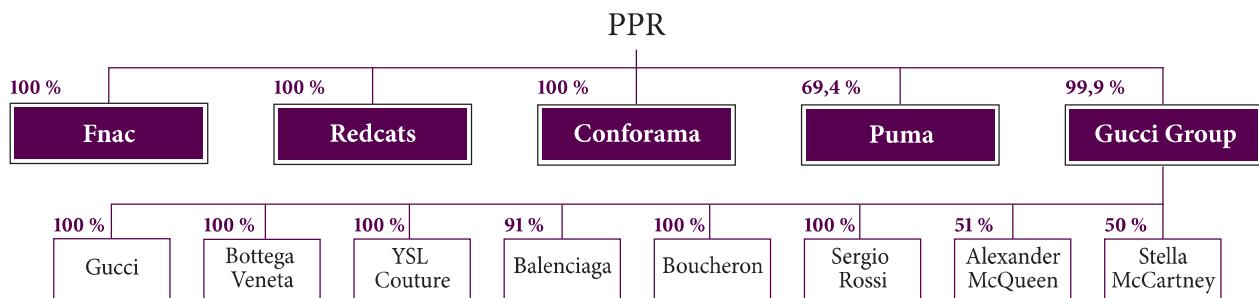
PPR a identifié de manière concertée avec ses Branches sept enjeux stratégiques communs à toutes les sociétés du Groupe qui constituent un cadre simple mais précis dans lequel chaque entité fixe son niveau d'intervention avec des objectifs clairs et formels de progrès. La définition des offres, la conception des produits et services, la mise en place des circuits d'approvisionnement ou la promotion commerciale, tout est désormais passé au crible de cette



triple exigence : demeurer un développeur de marques et de talents, fidèle aux valeurs entrepreneuriales historiques du Groupe, tout en remplissant pleinement son rôle d'employeur responsable et solidaire de son environnement. Une combinaison désormais indispensable pour une recherche optimisée et durable de la performance.

Le formidable élan suscité par le film HOME, déjà vu par plus de 150 millions de personnes dans le monde, et la création de la Fondation pour la Dignité et les Droits des Femmes, sont des illustrations exemplaires de l'accélération donnée depuis maintenant trois ans aux engagements sociaux, sociaux et environnementaux du Groupe.

## ORGANIGRAMME DU GROUPE PPR AU 31 DÉCEMBRE 2009





# 2

# Les activités du Groupe



LES ACTIVITÉS GRAND PUBLIC	14	LES ACTIVITÉS LUXE	38
FNAC	15	GUCCI GROUP	39
REDCATS	22	GUCCI	43
CONFORAMA	29	BOTTEGA VENETA	46
PUMA	33	YVES SAINT LAURENT	49
		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
  - 3,6 millions d'adhérents
  - Fnac.com, leader des sites marchands en termes d'audience <sup>(1)</sup>
  - Premier distributeur de micro-ordinateurs en France <sup>(1)</sup>
- 59 000 références en micro, photo, son, TV/vidéo, logiciels/jeux, bureautique/téléphonie
  - Premier libraire de France avec 774 000 références <sup>(1)</sup>
  - Premier disquaire de France avec plus de 335 000 références <sup>(2)</sup>
- 2,3 millions d'adhérents, 18 millions de clients par an et 150 millions de visites magasins en France

**4 375**  
M€ de chiffre d'affaires en 2009

**182**  
M€ de résultat opérationnel courant en 2009

**14 632**  
collaborateurs en 2009 <sup>(3)</sup>

**143** magasins gérés en propre à fin 2009 (hors Fnac Éveil & Jeux) et 3 magasins en joint-venture en Grèce

## CONCEPT COMMERCIAL

Depuis sa création en 1954, la Fnac défriche les tendances et propose à ses clients une offre culturelle inégalée et l'accès aux produits technologiques les plus innovants. En 2009, la Fnac affirme son ambition de devenir l'enseigne préférée et référente sur son offre en fidélisant et développant chacune de ses cibles de clientèle grâce à une approche commerciale complète et personnalisée.

La singularité de l'offre de la Fnac consiste à mettre à disposition dans un magasin unique, un assortiment inégalé de livres, disques, vidéos, jeux vidéo et produits techniques. Cette offre s'appuie sur la sélectivité et le choix impartial des produits, grâce notamment à l'indépendance des acheteurs et des vendeurs vis-à-vis des fournisseurs et aux travaux du laboratoire d'essais. La Fnac poursuit également une politique unique de conseil et de prescription auprès de ses clients, notamment par ses dossiers techniques et ses guides d'achats distribués en magasins ainsi que par sa revue Contact, envoyée au domicile de ses adhérents. Ses magasins, physiques et virtuels, sont autant des lieux d'achats que des lieux où se partagent toutes les cultures, se nourrissent et s'enrichissent toutes les passions. Engagée, la Fnac reste fidèle à sa mission d'acteur culturel et technologique, d'entreprise citoyenne, comme en attestent les différentes manifestations organisées chaque année, dans ses magasins et à l'extérieur, ses publications et ses prises de parole sur la diversité culturelle, la liberté d'expression ou encore son soutien à la défense des droits de l'homme. Présente dans huit pays : en France, en Belgique, en Suisse, en Italie, en Espagne, au Portugal, au Brésil et en Grèce (3 joint-ventures), la Fnac compte 146 magasins – dont 66 à l'international – pour une surface globale de vente de près de 332 000 m<sup>2</sup>. En France, ses 80 magasins reçoivent chaque année près de 150 millions de visites et servent 18 millions de clients.

(1) Source : Médiamétrie.

(2) Source : GFK.

(3) Effectifs moyens.



## ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Dans les 7 pays où la France est implantée<sup>(3)</sup>, le marché des produits techniques représente environ 55 milliards d'euros en 2009 (Source Fnac), dont 11,4 milliards d'euros pour le marché français (Estimation GFK novembre 2009).

Parmi ses principaux concurrents, la Fnac compte des acteurs Pure Players comme Pixmania, Cdiscount.com et Amazon, des distributeurs internationaux tels que Mediamarkt, ou des acteurs nationaux, Darty et Boulanger en France, Worten en Espagne et au Portugal, Vanden Borre en Belgique, et Unieuro en Italie.

Le marché des produits éditoriaux pèse, quant à lui, près de 18 milliards d'euros (Source Fnac), dont 7,7 milliards d'euros pour le marché français (Source GFK novembre 2009). Ce marché est composé des produits audio, vidéo, gaming et livre. En France, il est porté par la croissance du livre et connaît une forte migration vers Internet (6,7 % des ventes en 2009). Les principaux concurrents de la Fnac sur ce marché sont à la fois des Pure Players Internationaux comme Amazon ou iTunes, ou des distributeurs spécialisés nationaux tels que Cultura, Espaces culturels E. Leclerc ou Virgin Megastore en France, El Corte Inglés en Espagne, Bertrand au Portugal ou Mondadori en Italie par exemple.

## STRATÉGIE

En 2009, la Fnac a réaffirmé sa stratégie initiée en 2006 grâce au projet d'entreprise 100 % Client. Pour la phase 2009-2011, l'enseigne restera concentrée sur les quatre leviers de croissance identifiés : conquérir la périphérie des villes, renforcer son leadership sur Internet, développer les services et poursuivre l'expansion à l'international.

### La conquête de la périphérie

En offrant un très large vivier d'emplacements, la périphérie des villes est un relais de croissance essentiel pour la Fnac qui, en prenant place dans les nouvelles zones commerciales périurbaines, s'adapte à l'évolution des lieux et modes de consommation de ses clients.

### L'excellence de Fnac.com

En 2009, Fnac.com fête ses 10 ans. Depuis sa création, le site est devenu l'un des premiers sites de e-commerce en France et propose près de 2 millions de produits, neufs et d'occasion, et un catalogue de plus de 3 millions de titres à télécharger.

L'expertise de Fnac.com est aujourd'hui déclinée à l'international. Ainsi, les nouvelles versions des sites www.fnac.it, et www.fnac.es, respectivement lancées en avril et en août, bénéficient-elles du socle technique, mais aussi des dernières fonctionnalités de Fnac.com.

### Le développement des services

La Fnac propose à ses clients une large palette de services favorisant le choix de l'enseigne lors de l'acte d'achat. En 2009 les ventes de services ont été largement renforcées grâce au déploiement d'une offre complète de prestations à domicile : installation, formation, assistance sous la marque *Labo Fnac*.

### Le développement de l'international

L'expansion internationale est un des axes majeurs du développement de la Fnac. La Fnac a ouvert 3 nouveaux magasins hors de France en 2009 (dont un en joint-venture en Grèce).

Malgré une conjoncture difficile, le poids des activités internationales est en croissance et représente 30,5 % du chiffre d'affaires de la Fnac en 2009. 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 rationalisation de certaines activités : développement de la politique européenne d'achats de produits techniques, déploiement de l'expertise et du socle technologique de Fnac.com dans les pays, mutualisation d'outils de ressources humaines.

(3) France, Espagne, Portugal, Belgique, Italie, Suisse, Brésil.

## UNE OFFRE ET UNE EXPÉRIENCE D'ACHAT ADAPTÉES À CHACUN DE SES CLIENTS

Pour accélérer sa transformation, l'enseigne a entrepris dès janvier 2009 un plan de relance commerciale. Baptisé *100% Révolution Client*, ce plan met l'accent sur l'innovation commerciale et la relation client. L'objectif est de fidéliser et développer chacune de ses cibles de clientèle en ayant une approche commerciale complète et personnalisée. La Fnac affirme ainsi son ambition : « se réinventer pour devenir l'enseigne préférée et référente pour chacun de ses clients sur l'offre culturelle et technologique ».

### Une plateforme de marque porteuse du nouveau positionnement

En 2009, un travail approfondi a été mené sur le repositionnement de la marque. Affirmant son rôle de prescripteur, la Fnac entend devenir le lieu privilégié de toutes les cultures en accentuant la personnalisation et le service à ses clients, lesquels sont désormais au cœur de ses prises de paroles. Un positionnement qui se traduit notamment par de nouvelles campagnes publicitaires et la publication de nouveaux guides d'achats.

### Une offre référente dans chacune de ses gammes de produits

Pour répondre aux évolutions structurelles majeures de ses marchés et aux nouveaux comportements des consommateurs, la Fnac adapte son offre avec l'introduction de nouvelles gammes de produits :

#### Jeux vidéo d'occasion

L'offre de jeux vidéo d'occasion a été lancée en avril 2009 sur sept magasins pilotes, puis étendue à l'ensemble des magasins en France et en Europe sous le label *Okaz Gaming*.

#### Produits dérivés, papeterie, jeux et jouets

Depuis juin 2009, les premiers espaces papeterie de la Fnac en France ont ouvert à Bordeaux, La Défense et Grenoble. La Fnac a également lancé au 1<sup>er</sup> semestre une offre de produits dérivés (posters, goodies, t-shirts...), ainsi qu'une nouvelle offre de jeux et jouets dans ses rayons enfants.

#### Market Place

Fnac.com a lancé fin mai 2009 une « Market Place » destinée aux professionnels puis ouverte mi-septembre aux particuliers. Ce nouveau service met en relation des vendeurs et des acheteurs de produits neufs ou d'occasion, permettant ainsi d'élargir l'offre disponible et de s'inscrire sur de nouveaux marchés comme les produits dérivés, les partitions et instruments de musique ou les jeux et jouets.

#### Services du *Labo Fnac*

La Fnac a créé en octobre 2009 la marque *Labo Fnac* pour réunir ses conseillers experts et ses formateurs. Avec les dossiers techniques, prestations et formations en magasin, à distance ou à domicile, toutes les expertises sont réunies au service d'un seul objectif : guider le client tout au long de son processus d'achat, depuis le choix du produit jusqu'à son utilisation.

### Une relation personnalisée avec chacun des clients

#### Carte « One »

Lancée en test fin 2008, la carte d'adhésion « One » a été étendue en mai 2009 à tous les magasins Fnac de France. Ce nouveau service est dédié aux meilleurs adhérents de l'enseigne et leur propose une qualité de service optimale : un point d'accueil réservé en magasin, une ligne dédiée 7j/7 de 8h30 à 22h, la réservation en avant-première de produits ou événements, un SAV dédié pour un diagnostic en direct ou, si nécessaire, un rendez-vous personnalisé avec un vendeur Fnac.

#### Carte Gaming

Pour accompagner l'offre *Okaz Gaming*, la Fnac a mis en place un programme de fidélité dédié à la clientèle visée. La carte *Fnac Gaming* a été lancée le 25 septembre 2009 et permet aux clients de revendre et d'acheter facilement des jeux d'occasion et de bénéficier de nombreux avantages, tels que des remises et promotions sur les jeux vidéo neufs et les accessoires, ou la possibilité de consulter leur compte sur internet et obtenir la priorité sur les pré-réservations des jeux neufs.

#### Carte adhérent

De nouveaux programmes d'adhésion ont été lancés en Espagne et au Portugal, permettant de renforcer l'attractivité et la personnalisation des offres de fidélité.

### Une expérience d'achat riche et impliquante

#### Merchandising et concept magasin

La Fnac réinvente l'expérience d'achat et imagine de nouveaux univers pour répondre aux attentes d'un consommateur passionné, et toujours plus informé. En novembre 2009, trois magasins parisiens inaugurent les *Espaces Passion*. Ces espaces mettent en exergue l'excellence de l'offre et le meilleur de l'expertise des vendeurs Fnac dans les domaines suivants : Photo, Hi-fi, Home cinéma, BD et Manga, Musique classique et Jazz. Les clients peuvent désormais découvrir au sein de ces 7 espaces une offre de produits élargie et pointue grâce à des équipements et des aménagements adaptés, accompagnés des meilleurs experts de l'enseigne.

La Fnac repense également son offre par univers. Ainsi, l'enseigne a-t-elle développé en 2009, en France et à l'international, des univers jeunesse, réunissant dans un même espace et avec un merchandising dédié, l'offre destinée à un jeune public.

### Une politique d'action culturelle renforcée

Distributeur de produits culturels et technologiques mais aussi acteur culturel incontournable, la Fnac a organisé en 2009 plus de 10 000 événements au travers de son réseau de forums et de Galeries photos. Elle favorise de cette façon les échanges et rencontres entre un large public et de nombreux artistes : auteurs, philosophes, musiciens, acteurs, cinéastes, photographes...

#### Musique

Près de 2 000 showcases sont organisés en magasins, illustrant tous les styles de musique.

La Fnac a aussi organisé des rendez-vous majeurs tels que « La Fnac de la musique », sur une vingtaine de scènes avec cinquante concerts sur toute la France et quelque 200 musiciens ou encore le festival « Fnac Indétendances » à Paris, rassemblant plus de 100 000 personnes autour de la diversité musicale. La Fnac est aussi partenaire du Printemps de Bourges dédié à la découverte de jeunes talents, ainsi que de nombreux événements dans chacun de ses pays d'implantation.

#### Livre

Chaque année lors de la rentrée littéraire, en partenariat avec le Ministère de l'Éducation nationale et l'Académie Goncourt, la Fnac organise le Prix Goncourt des lycéens issu du choix indépendant de 400 adhérents et 300 libraires Fnac.

Partenaire du Festival International de la Bande dessinée d'Angoulême, la Fnac multiplie les événements, dédicaces, rencontres en magasin et partenariats autour de la bande dessinée, en France et à l'international.

### Gaming et nouvelles technologies

En 2009, la Fnac s'impose comme l'un des acteurs majeurs du jeu vidéo à l'occasion de son partenariat avec le Festival du Jeu Vidéo mais aussi avec :

- les Trophées Fnac du Jeu Vidéo qui ont réuni au total plus de 30 000 participants dans les magasins français ;
- le Trophée Fnac Européen du jeu, avec des sélections dans chaque pays et une grande finale à Madrid réunissant plus de 2 300 participants.

#### Les galeries photos

Acteur incontournable dans le domaine de la photographie, la Fnac a organisé des Marathons photo qui ont réuni plus de 6 000 participants dans 40 villes en 2009.

Partenaire des Rencontres Internationales d'Arles, l'enseigne est également partenaire du Salon de la photo à Paris, rendez-vous incontournable des passionnés de photographie.

Enfin, en 2009, 135 expositions ont tourné dans les Fnac dont 20 nouvelles expositions.

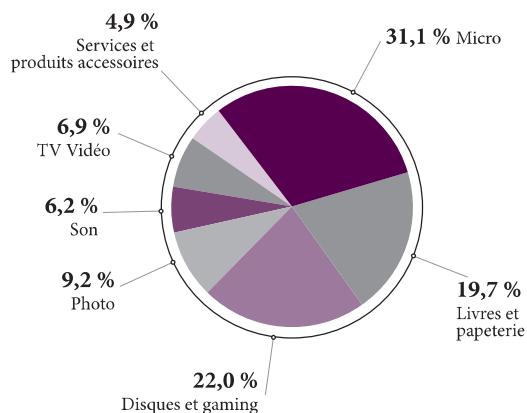
#### Cinéma

À l'occasion des sorties de films et DVD, la Fnac organise des Master Classes, rencontres filmées avec des maîtres du cinéma, dont certaines ont donné lieu à des éditions de DVD exclusives : Francis Ford Coppola, Terry Gilliam, Jean-Pierre Jeunet... Sont également programmées des avant-premières et des rencontres en magasins.

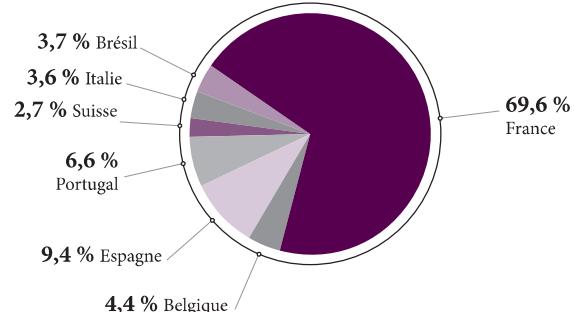
La Fnac remet le prix « Attention Talent Court métrage » à l'occasion du Festival International de court métrage de Clermont-Ferrand. Les films accompagnés par la Fnac ces six dernières années ont reçu par la suite quatre César et un Oscar.

L'enseigne est également partenaire de festivals de cinéma tels que la Quinzaine des réalisateurs à Cannes, le Festival du film d'animation d'Annecy et la *Mostra Internacional de Cinema* au Brésil.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2009  
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2009  
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



---

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

En 2009, la Fnac a poursuivi un programme ambitieux et volontariste de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, en lien avec l'évolution de son organisation et de ses marchés. L'enjeu est de permettre aux salariés concernés une évolution vers les filières en forte croissance au sein de la Fnac, grâce à un programme de formation qualifiant.

La Fnac reste plus que jamais fidèle à son ambition de développer l'employabilité des salariés et de promouvoir les aptitudes de chacun. Elle a poursuivi une politique de rémunération et de protection sociale référente dans l'univers de la distribution.

La participation et l'intéressement traduisent la performance collective de l'entreprise, tandis que la part variable de la rémunération assure l'équité tout en préservant la solidarité.

En 2009, la Fnac a fait évoluer le système de rémunération variable des employés et agents de maîtrise dans les magasins de France. Il s'agit d'une deuxième étape, un an et demi après l'instauration d'un nouveau système reposant sur la reconnaissance de la performance individuelle des salariés tout en maintenant la prise en compte du résultat collectif de l'équipe. L'objectif principal de l'évolution 2009 a consisté à augmenter les espérances de gain pour les salariés les plus

performants. Dans le même esprit, un mode de rémunération variable inspiré du système français a été déployé en 2009 en Espagne et en Belgique. D'autres pays sont en cours de réflexion sur le même sujet.

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 se poursuivra en 2010. En France, après avoir engagé une validation des bacs pro puis des BTS commerciaux, la Fnac a permis de valider l'an passé 11 licences en sciences de gestion et 7 masters en sciences de gestion. Ainsi, après trois ans de mise en place, près de 30 directeurs ou managers ont obtenu un BAC + 5 et 30 autres salariés ont obtenu une licence en sciences de gestion, à l'issue d'un accompagnement de la Fnac. L'implication de l'entreprise dans l'accompagnement des candidats à la VAE a permis d'obtenir un taux de réussite supérieur à la moyenne nationale.

Enfin, en 2009, l'ensemble des salariés des magasins parisiens concernés par le redimensionnement de leur filière métier, a été reclasé en interne ou en externe.

L'optimisation de l'organisation sera poursuivie en 2010.

---

## UNE ENTREPRISE CITOYENNE ET RESPONSABLE

### Environnement

La Fnac s'est engagée à réduire de 20 % son empreinte énergétique d'ici 5 ans, afin de répondre aux enjeux fondamentaux de la responsabilité sociale et environnementale.

- Ainsi, les sacs de caisse sont désormais fabriqués en plastique recyclé pour les petits et moyens modèles. Les grands et très grands modèles ont été supprimés début 2010 et remplacés par des sacs réutilisables proposés à l'achat ;
- L'affichage environnemental a débuté sur le *Dossier technique Fnac* consacré aux téléviseurs : les produits les plus écologiques sont symbolisés par une feuille d'arbre.

### Volet sociétal

- En juin, la Fnac a mis à la disposition des clients, à l'entrée de ses 22 plus grands magasins de France ainsi que sur son site [www.fnac.com](http://www.fnac.com), le rapport concernant les « aidants de sans-papiers », publié par la Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme (FIDH) ;
- Pour la première année en 2009, la Fnac devient partenaire du Prix de la liberté de la presse, décerné par Reporters sans frontières.

### Volet social

Sur l'année 2009, la totalité des managers de la Fnac en France a été formée à la Diversité : non discrimination, égalité de traitement entre autres.

---

## RÉSULTATS

La Fnac a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires de 4 375 millions d'euros, en recul de 1,9 % en données comparables par rapport à 2008.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 182 millions d'euros en 2009. Il représente 4,2 % du chiffre d'affaires contre 4,0 % en données comparables en 2008.



## FAITS MARQUANTS 2009 ET PERSPECTIVES 2010

La Fnac a annoncé le 18 février 2009 un plan de conquête commerciale en France et à l'international ainsi que des mesures d'économies.

Dans le cadre de son projet d'entreprise *100% Révolution Client*, la Fnac a initié en 2009 de nouveaux produits et services innovants.

### 2009 en France

*Fnacmusic*, la plateforme de téléchargement musical, propose depuis le premier trimestre l'offre française la plus complète en téléchargement légal et compatible avec tous les baladeurs numériques, soit près de 3 millions de titres.

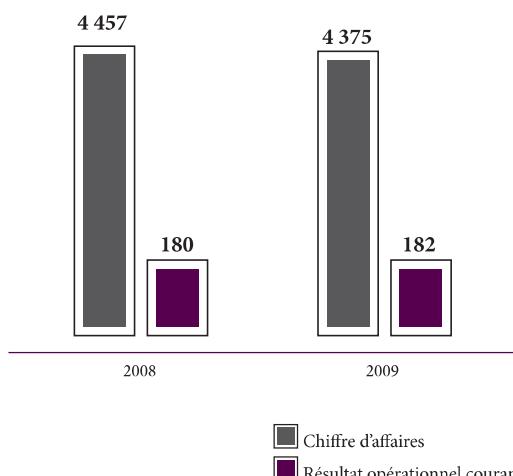
En avril 2009, l'offre de jeux vidéo d'occasion est lancée.

En mai, Fnac.com fête ses 10 ans et lance sa « Market Place » auprès des professionnels avant de l'ouvrir en septembre aux particuliers.

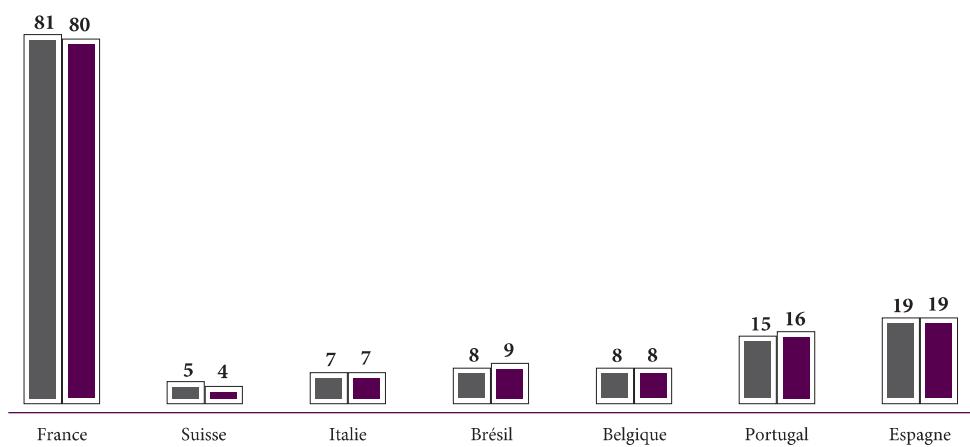
En juin, la Fnac soutient la sortie mondiale du film HOME de Yann Arthus-Bertrand. Le DVD, commercialisé en exclusivité en France, en Suisse, en Espagne et au Portugal est un record de vente depuis sa sortie.

Les premiers espaces Papeterie de la Fnac ouvrent à Bordeaux, à La Défense puis à Grenoble durant l'été 2009.

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



NOMBRE DE MAGASINS FNAC HORS FILIALES<sup>(1)</sup>



(1) Hors Fnac Éveil & Jeux.  
Non compris 3 magasins en joint-venture.

■ Total 2008 : 143  
■ Total 2009 : 143



La marque *Labo Fnac-Formations Prestations* est lancée en octobre, réunissant les dossiers techniques et l'offre des services à domicile.

En novembre, la Fnac inaugure, au sein de trois magasins parisiens, les *Espaces Passion*, dédiés à la Photo, à la Hi-fi, au Home cinéma, à la BD, au Manga, à la Musique classique et au Jazz.

La Fnac lance l'application Tick&Live pour iPhone en décembre.

Le magasin de Bastille à Paris ferme en décembre 2009.

## 2009 à l'international

Le Brésil fête ses 10 ans d'implantation.

En Suisse, le magasin de Bâle ferme en mars.

L'offre de jeux vidéo d'occasion est lancée en mars en Espagne, en septembre en Belgique, en octobre en Suisse et en novembre en Italie.

L'expertise de Fnac.com est déclinée en Italie sur le site de e-commerce [www.fnac.it](http://www.fnac.it) en avril, puis en Espagne sur [www.fnac.es](http://www.fnac.es) en août.

De nombreux magasins Fnac à l'international ont connu de profonds réaménagements ou la création de nouveaux espaces :

- l'aménagement et le merchandising des magasins ont été repensés au Portugal ;
- de nouveaux espaces ont été déployés au Brésil (espaces iPods, Apple Shops, zones gaming, test d'espace goodies à Morumbi, augmentation des zones Fnac Kids...) ;
- le merchandising des produits techniques a été refondé en Suisse ;
- le magasin de Liège en Belgique a rénové au premier semestre les rayons produits techniques et créé un Apple in-line (espace dédié aux produits Apple).

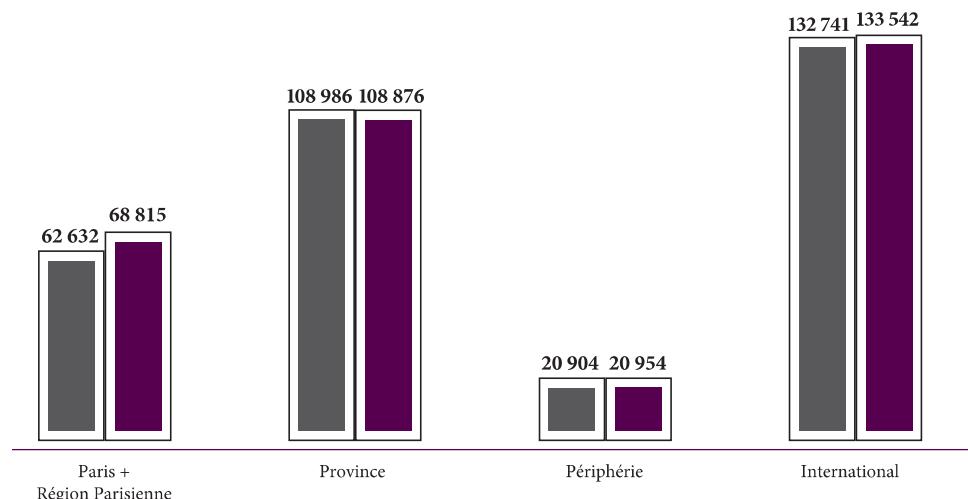
En novembre trois nouveaux magasins ont été inaugurés : le 9<sup>e</sup> magasin au Brésil à Ribeirão Preto, le 3<sup>e</sup> magasin en Grèce à Athènes et le 16<sup>e</sup> magasin au Portugal, à Guimarães.

## La Fnac en 2010

2010 verra la poursuite du plan de redéploiement et de reconquête commerciale amorcé en 2009. Il s'orchestrera autour de cinq principaux axes :

- l'accélération de la stratégie Internet avec :
  - l'enrichissement de l'offre et le développement de contenus communautaires au sein du site [www.fnac.com](http://www.fnac.com),
  - la poursuite de la déclinaison de Fnac.com à l'international (notamment au Portugal),
  - le déploiement de la « Market Place » comme outil de développement de l'activité Internet,
  - la mise en place d'une politique active de réinvestissement dans les activités numériques Musique et Livre ;
- le développement de l'offre multicanal, au travers de l'activité *Clic et Mag* qui se traduit par la mise au service réciproque des ressources magasins et des fonctionnalités du site Internet ;
- le renforcement de l'expérience magasin avec la mise en place d'un nouvel Espace Passion Jeunesse et le déploiement des *Espaces Passion* initiés en 2009 ;
- la poursuite des nouvelles activités : papeterie, produits dérivés, jeux et jouets ;
- l'intensification de la politique de recrutement de nouveaux adhérents et la personnalisation des avantages du programme.

SURFACES DE VENTE MAGASINS FNAC HORS FILIALES<sup>(1)</sup> (en m<sup>2</sup>)



(1) Hors Fnac Éveil & Jeux.  
Non compris 3 magasins en joint-venture.

Total 2008: 325 263 m<sup>2</sup>  
 Total 2009: 332 187 m<sup>2</sup>





- L'un des tout premiers groupes internationaux de distribution sur Internet de mode et décoration
  - Plus de 60 sites e-commerce
  - 27 millions de clients actifs en Europe et aux États-Unis
  - Près de 45 millions de visiteurs uniques par mois sur l'ensemble des sites web
  - 177,5 millions de pièces vendues dans le monde en 2009

**3 386**

M€ de chiffre d'affaires en 2009

**115**

M€ de résultat opérationnel courant en 2009

**15 672**

collaborateurs en 2009 <sup>(1)</sup>

Plus de **60** sites Internet marchands

## CONCEPT COMMERCIAL

Redcats est un groupe d'enseignes européennes et américaines spécialisées dans la distribution sur Internet de l'équipement de la personne et de la maison.

Redcats est aujourd'hui l'un des 3 premiers vendeurs d'habillement sur Internet dans le monde grâce à sa présence dans 30 pays.

Afin de s'approvisionner en permanence dans les meilleures conditions, Redcats détient son propre réseau de bureaux d'achats en Asie, au Brésil et en Turquie.

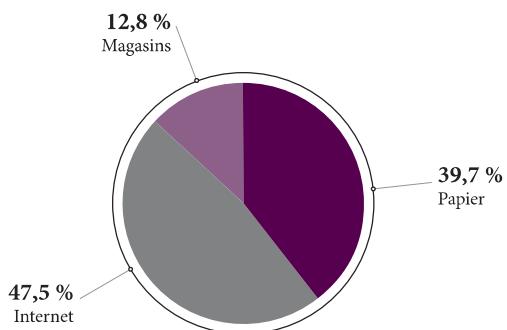
## DES ENSEIGNES DE DISTRIBUTION DE MODE ET DÉCORATION

Redcats anime et développe un portefeuille d'enseignes spécialisées dans la distribution de mode et de meubles et décoration sur Internet.

L'offre produit de l'ensemble des enseignes de Redcats couvre une cible de clients très étendue en termes d'âge (nouveaux-nés, adolescents, seniors...) mais également de mode et de style de vie (mode grandes tailles, prêt-à-porter pour futures mamans, articles de sport et loisirs...).

Ces enseignes développent sans cesse de nouveaux produits et services, cherchant à construire des offres ciblées capables de devancer et de satisfaire les attentes des clients.

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES <sup>(2)</sup> 2009 PAR FORMAT DE VENTE



(1) Effectifs moyens.

(2) Hors crédits et services financiers.

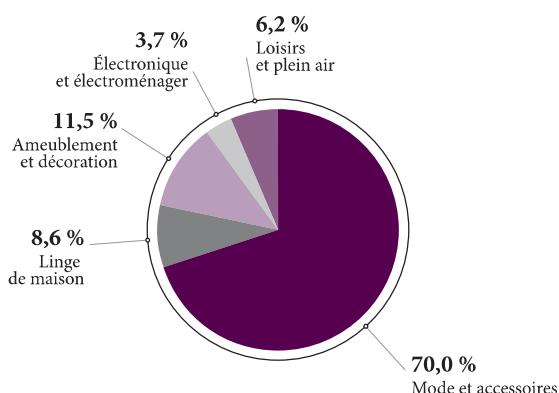
## LES ENSEIGNES EUROPÉENNES

**La Redoute** s'affirme comme un multi spécialiste en prêt-à-porter et décoration, diffusant sa « *French Touch* » dans 21 pays et auprès de 10 millions de clients actifs dans le monde. L'enseigne développe également des collections spécialisées telles Taillissime qui habille les hommes et femmes « grandes tailles », ou AM.PM qui meuble et décore les intérieurs. L'enseigne distribue ses collections via des sites Internet et des catalogues tout au long de l'année. En France, La Redoute est le quatrième vendeur d'habillement féminin et le troisième vendeur de linge de maison (source : IFM). Avec une moyenne de 8 millions de visiteurs uniques par mois au cours de l'année 2009 (source : Panel Médiamétrie), le site web laredoute.fr se pose comme le 1<sup>er</sup> site d'achats d'habillement et de décoration en France (source IFM). Il a par ailleurs été élu « numéro 1 des sites d'achats habillement & maison » (source : baromètre Fevad-Médiamétrie/NetRatings), « meilleur site e-commerce féminin de l'année 2009 » par les lectrices de Marie-Claire.fr (source : Fevad) et « site de commerce en ligne proposant la meilleure qualité de service en 2009, dans le secteur du textile, de l'habillement et de la mode » (source : IFOP). Pour conforter la notoriété de son site web, l'enseigne a lancé en fin d'année une campagne publicitaire, en affichage dans les rues de grandes villes françaises et en encarts dans la presse gratuite et la presse féminine. Le canal Internet représente désormais 59,3 % du chiffre d'affaires VAD (vente à distance) de La Redoute (France et International).

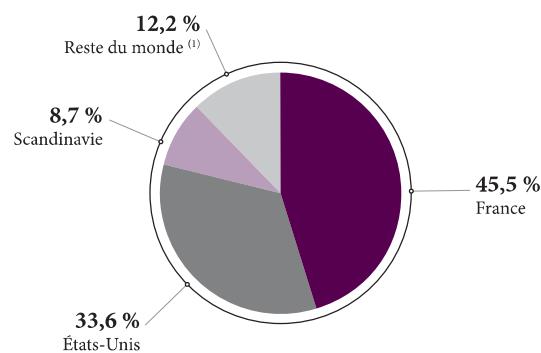
L'activité de La Redoute à l'international, tirée notamment par la Russie et l'Italie, contribue pour 9,5 % au chiffre d'affaires de Redcats en 2009.

**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, l'enseigne fait évoluer son offre en fonction des styles de vie et des besoins de ses clients. Les ventes de La maison de Valérie se développent sur Internet et son site web a été élu au 2<sup>e</sup> trimestre 2009 2<sup>e</sup> site e-commerce le plus visité en France, dans la catégorie ameublement et bricolage (source : Médiamétrie/NetRatings).

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2009  
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2009  
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



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

La Redoute « Connivences ». La marque Daxon est présente dans 7 pays.

**Ellos**, n° 1 de la vente à distance d'habillement en Suède (source : GFK), propose une offre accessible et contemporaine pour toute la famille, supportée par 3 marques en propre – « Sara Kelly » (pour les femmes actives), « JSFN » (pour un style tendance et original) et « e-basics » (pour les femmes, hommes et enfants) – et 2 concepts de collections : **Jotex**, spécialiste du linge de maison, et **Enjoy**, spécialiste des films et de la musique. Dans le cadre d'une simplification de son offre, Ellos a stoppé en 2009 la diffusion du catalogue **Josefssons**, dont

la ligne de produits est désormais distribuée uniquement sur les sites web d'Ellos. Au rang des innovations commerciales, Ellos a accueilli Zara Home durant l'été 2009 sur son site web, se plaçant comme le principal canal de distribution de la ligne maison de Zara dans les pays nordiques. L'enseigne scandinave a aussi lancé de nouvelles campagnes de pub TV au cours de l'année, couvrant, pour la première fois, les quatre pays de la zone nordique : Suède, Norvège, Danemark et Finlande. Sur Internet, Ellos poursuit sa forte progression, avec plus de 65 % de son chiffre d'affaires vente à distance réalisés sur ce canal en 2009.

## LES ENSEIGNES AMÉRICAINES

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** développent une ligne de vêtements et d'accessoires pour femme ; **KingSize** diffuse des collections masculines « casual » ; et **Avenue** vient compléter cette offre en ciblant une clientèle plus jeune, férule de mode et disposant d'un réseau de 447 magasins répartis dans 37 états américains.

En 2009, Redcats USA a entrepris plusieurs actions sur ses enseignes : changement de logo pour moderniser l'image de Woman Within ; projet de fusion entre **Avenue** et Jessica London pour rassembler, à terme, les atouts des deux marques en une seule, et positionner Avenue sur les 3 médias de distribution, magasin, Internet et catalogue.

Sur **OneStopPlus.com**, l'espace marchand communautaire dédié aux « grandes tailles » de Redcats USA, sont désormais réunies les offres des 5 marques américaines « grandes tailles », la gamme de BrylaneHome mais aussi une partie des collections Taillissime et Ellos. Depuis son lancement en 2006, ce premier « mall on line » spécialiste des « grandes tailles » connaît un franc succès et affiche des records de trafic : au mois de mars 2009, à titre d'exemple, OneStopPlus a enregistré 1 million de visiteurs uniques. En 2009, le site a diffusé

son premier spot publicitaire sur 4 chaînes TV américaines et a sorti simultanément son premier catalogue papier.

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 continuent d'enregistrer de fortes croissances sur l'année 2009.

Enfin, au sein du pôle « lifestyle », la marque **BrylaneHome**, consacrée à l'équipement de la maison et à la décoration, fait l'objet d'un repositionnement sur une offre plus sélective et à plus forte valeur ajoutée, combinant les collections *Home* et *Kitchen*. Une nouvelle offre baptisée « Lifestyle Plus » a vu le jour au printemps 2009. Fondée sur une sélection d'articles de mode et décoration destinés à améliorer le quotidien des clients « grandes tailles », cette nouvelle gamme est aujourd'hui disponible sur les sites de BrylaneHome, KingSize, Woman Within et OneStopPlus.com ; elle devrait être mise en ligne sur Roaman's l'an prochain.

Au global, en 2009, les marques américaines ont réalisé 57,5 % de leur chiffre d'affaires VAD sur Internet.

## STRATÉGIE

**Redcats vise à devenir le 1<sup>er</sup> groupe de distribution sur Internet de mode et décoration dans le monde.**

Les enseignes de Redcats sont soit spécialistes d'un segment (seniors, enfants, grandes tailles...) soit multi spécialistes s'adressant à un public plus large, et proposent leurs collections à travers un mode de distribution privilégiant Internet, mais s'appuyant aussi sur des catalogues et des magasins.

## Positionner le web comme média clé

Au cœur de la stratégie de Redcats, Internet continue son développement, se positionnant aujourd'hui comme un média clé pour l'ensemble des enseignes du Groupe.

Redcats a développé un large réseau de plus de 60 sites marchands qu'il fait évoluer en permanence pour améliorer l'expérience shopping des clients et qu'il enrichit avec le lancement de nouveaux sites.



Toutes les enseignes de Redcats disposent ainsi d'un site web pour assurer la distribution de leurs produits et les équipes enrichissent constamment ces plateformes marchandes de multiples innovations pour rendre l'achat plus rapide, plus facile, plus convivial. À titre d'exemple, cette année, La Redoute a perfectionné son site français au moyen de fonctionnalités nouvelles et de services additionnels, avec notamment : une navigation guidée, un moteur de recherche plus performant, un abonnement simplifié à la newsletter, un nouveau formulaire de commande directe plus lisible, un nouveau mode de paiement (PayPal), un service de retour et un remboursement des échanges plus rapide, une refonte de l'espace « Kangourou » et l'introduction de vidéos dans les fiches produits. Des filiales comme La Redoute Russie ou La Redoute Suède ont également mis cette année à profit pour moderniser leur site Internet et l'enrichir de nouveaux outils de e-merchandising. Le site d'Ellos a aussi fait peau neuve proposant notamment une navigation supérieure entièrement revue et un design revisité. Enfin, les marques américaines n'ont eu de cesse de dynamiser leurs sites e-commerce tout au long de l'année au moyen de vidéos de produits et de publicités en ligne.

Redcats a aussi développé la mise en commun de moyens informatiques afin d'optimiser les coûts et d'améliorer l'efficacité des équipes et des sites. Ainsi, la plate-forme Millena, innovation technologique majeure issue d'une collaboration entre les équipes françaises et américaines, a été étendue à la plupart des sites marchands de Redcats – dernier en date, le site d'Avenue a migré en 2009.

En appui du média Internet, la plupart des enseignes diffusent également des supports catalogues à leurs clients pour mettre en valeur leur offre produit de manière différente et travailler à la fois leur image et leur notoriété.

Enfin, quelques enseignes dont le positionnement le justifie sont dotées de magasins – c'est le cas d'Avenue aux États-Unis, de Cyrillus, Somewhere et Verbaudet et, à moindre échelle, de La Redoute en France.

En 2009, Redcats a réalisé sur Internet un chiffre d'affaires de 1 575 millions d'euros, en croissance de 2,2 % à données comparables par rapport à 2008. Le canal Internet représente 47,5 % du chiffre d'affaires<sup>(1)</sup> en 2009 contre 42,2 % en 2008.

## Placer le produit au cœur de l'offre

La vente de prêt-à-porter constitue le cœur de métier de Redcats : le produit se pose donc comme un élément essentiel de la stratégie des enseignes.

Parmi les initiatives capables de servir cette mise en avant du produit : le renouvellement des collections en cours de saison.

C'est ainsi qu'à l'automne 2009, La Redoute a testé avec succès la sortie d'un catalogue hiver de 220 pages centré sur l'habillement et la décoration, et envoyé en cours de saison à plus de 3 millions de clients. La moitié de ce nouveau catalogue dévoilait une collection entièrement nouvelle, disponible en parallèle sur le site web.

Le canal Internet autorisant des actualisations toujours plus nombreuses et rapides, les sites d'enseignes comme Ellos ou La Redoute sont en mesure de proposer des collections au plus près des tendances tout au long de l'année.

## Multiplier les synergies entre les collections

Chacune des enseignes de Redcats développe ses propres collections : cette richesse d'offre est l'un des atouts majeurs de Redcats dans la mesure où elle permet à chaque collection d'être distribuée par plusieurs enseignes, et ainsi bénéficier de la notoriété, de l'implantation et du réservoir de clientèle de la marque distributrice.

Le partage de collections inter enseignes permet aux marques de renforcer leur notoriété dans des zones géographiques où elles sont encore peu présentes, de développer leur image auprès d'une nouvelle cible clientèle ou encore d'élargir de manière significative leur offre produit.

C'est ainsi que OneStopPlus a enrichi son offre « grandes tailles » des collections Taillissime et Ellos Plus, qu'Ellos est disponible depuis cette année sur le site de La Redoute UK et que Taillissime est en vente sur Ellos.

De même, Daxon a réitéré son partage de collection avec Ellos, qui a développé une centaine de pages « Chic Fashion Daxon » dans sa collection hiver, permettant à la marque dédiée aux seniors de développer sa notoriété dans la zone nordique.

## Tisser des partenariats avec des marques externes

Axe stratégique majeur pour l'avenir de Redcats, la signature de partenariats avec des marques externes mondiales puissantes, entamée en 2008, s'est poursuivie en 2009 avec l'entrée de noms comme Esprit ou Zara Home.

Ainsi, cette année, Ellos et La Redoute ont noué un partenariat avec Zara Home pour distribuer sur leurs sites web une large gamme de linge de maison et de meubles ainsi qu'une ligne d'articles textiles pour les chambres d'enfants, « Zara Home Kids ». Cette opération fait bénéficier le géant espagnol de la puissance de distribution de ces deux enseignes de Redcats et permet, en contrepartie, à Ellos et La Redoute de tirer profit de la notoriété d'une collection signée Zara. Le suédois Ellos a en outre signé un accord avec la marque Zizzi (150 boutiques en Scandinavie) pour étoffer sa gamme de prêt-à-porter « grandes tailles ». Aux États-Unis, Redcats USA a conclu un partenariat avec eBags, géant mondial de la vente de sacs et d'accessoires en ligne, permettant aux clients des sites web « grandes tailles » et « maison » de Redcats USA l'accès à plus de 30 000 sacs et accessoires griffés.

En complément de cette politique de marques externes, chaque saison, les enseignes poursuivent leur travail de coopération avec des créateurs. À titre d'exemple, Alexis Mabille et Michel Klein figurent parmi les invités de La Redoute en 2009.

(1) Hors crédits et services financiers.

## Écouter, satisfaire et mieux anticiper les attentes du client

Les enseignes déploient une palette d'outils et d'actions visant à renforcer le lien tissé avec le client afin de garantir une « satisfaction shopping » toujours plus grande.

Au rang des programmes de fidélité, la carte « Kangourou » de La Redoute, détenue par 2 200 000 clients, permet de bénéficier de facilités de paiement sans frais ou à taux promotionnel et d'accéder à des services privilégiés tel un numéro de téléphone prioritaire pour une commande plus rapide, avec un accueil personnalisé. Dans la droite ligne de son positionnement tourné vers l'accessibilité crédit, La maison de Valérie a revu en 2009 le package commercial de sa carte « Mandarine » : délivrée gratuitement, elle offre aujourd'hui au client la possibilité de ne rien payer à la commande, d'être livré gratuitement en permanence, de payer en 10 fois pour un euro de plus, de bénéficier d'une assurance innovante et de nombreuses réductions avec des partenaires. Chez Somewhere, la carte de fidélité proposée en boutique est désormais valable sur le web et par téléphone. Vertbaudet a lancé cette année une nouvelle carte de fidélité dotée d'un programme plus simple et plus avantageux pour le client, le gratifiant d'un point de fidélité à chaque euro dépensé. Aux côtés de ces cartes de fidélité, les concepts de « clubs » permettent aussi de créer un attachement du client à la marque. Aux États-Unis, Roaman's a lancé sa carte « Bra Club » dans le but de fidéliser la clientèle sur la catégorie de produit lingerie ; OneStopPlus a ouvert son « OSP Shopper's Club », qui, une semaine après son lancement, enregistrait déjà 1 000 membres et à fin 2009, plus de 16 000. De son côté, The Sportsmans' Guide a lancé son « Buyer's Club » dont le succès fut immédiat et qui compte à fin 2009 plus de 550 000 adhérents.

Créer de l'attachement à la marque passe aussi par de nouvelles façons de vendre : en témoigne le succès des ventes privées lancées par La Redoute, Cyrus et Somewhere – des ventes flash en temps limité proposées sur Internet mais aussi en magasin, selon les enseignes.

En termes de livraison, Redcats apporte un soin tout particulier à livrer efficacement ses clients. Ainsi, en France, La Redoute.fr propose l'offre Colissimo® en partenariat avec La Poste (pour une livraison à domicile), en complément de la livraison en 24 heures dans les Relais Colis®, tout comme Daxon, qui propose cette même offre Colissimo® à 1 euro depuis 2008. Redcats enrichit en outre sa gamme de services avec le développement de « Relais Espace Services » (RES) équipés de bornes à écran tactile, permettant notamment d'accélérer considérablement le remboursement des retours et de permettre la prise de commandes, avec ou sans échange. Dans les années à venir, de nouveaux « Relais Espaces Services » viendront renforcer les 268 existants en France. Ces bornes innovantes se retrouvent dans les quelque 4 000 Relais Colis® existants aujourd'hui dans l'Hexagone.

Autres actions innovantes menées en 2009 en terme d'orientation client, les enseignes ont inauguré ou renforcé leur présence sur les réseaux sociaux tels que Facebook et Twitter, à l'instar de Roaman's, La Redoute, The Golf Warehouse, Woman Within, Avenue, OneStopPlus, Somewhere... Au travers de cette présence sur des sites communautaires populaires et influents, les enseignes entendent véhiculer une forte image de marque, instaurer avec leurs clients une nouvelle relation, plus intime et interactive et recruter ainsi de nouveaux clients.

## Assurer une couverture mondiale

Redcats développe avec succès l'internationalisation de ses marques par implantation directe ou au travers des infrastructures et des moyens déjà en place au sein du Groupe : en 2009, Somewhere s'est ainsi exporté au Royaume-Uni, au Portugal, en Espagne, en Suisse, en Autriche et en Italie sur la base d'un partenariat avec les filiales européennes de La Redoute. Daxon s'est développé au Portugal et, avec l'appui d'Ellos, en Suède, en Norvège et au Danemark.

Le développement international peut aussi se faire au travers de partenariats externes tels ceux d'Ellos avec Wehkamp aux Pays-Bas ou de Vertbaudet avec Al Hokair en Arabie Saoudite, aux Emirats Arabes Unis et à Dubaï.

À fin 2009, La Redoute est implantée dans 21 pays au total et réalise plus de 25 % de son chiffre d'affaires à l'international ; Vertbaudet est présent dans 12 pays et réalise plus de 16 % de son chiffre d'affaires à l'international ; Cyrus est implanté dans 4 pays et réalise 18 % de son chiffre d'affaires à l'international et Daxon, présent dans 7 pays, génère 18 % de son chiffre d'affaires à l'international.

## Encourager les collaborateurs à réinventer leur métier

L'une des grandes orientations de la politique de Ressources humaines de Redcats repose sur la volonté de véhiculer une image de marque employeur ouverte au dialogue et à la diversité. Les grandes lignes de cette politique se retrouvent dans un guide baptisé « The Art of Engaging Dialogue » (édité en français et en anglais), destiné aux managers de toutes les marques pour renforcer la qualité des dialogues autour des 5 processus RH : Recruter, Intégrer, Performer, Développer et Reconnaître.

2009 a marqué l'arrivée de nouvelles personnalités dirigeantes, et avec elles, la valorisation de qualités humaines et professionnelles différentes.

C'est ainsi que Redcats encourage ses collaborateurs à **réinventer leur métier** en privilégiant la créativité et l'innovation mais aussi la prise de risque et de responsabilités. Une posture et des qualités que chacun doit déployer au service du projet commun du Groupe : faire de Redcats le 1<sup>er</sup> groupe de distribution sur Internet de mode et décoration dans le monde.

Parmi les actions notables de 2009, l'université interne SPEED (pour SPECific EDucation) de Redcats a lancé une nouvelle formation destinée à sensibiliser les managers aux enjeux de la diversité.

## S'engager de manière responsable et citoyenne

La responsabilité sociale et environnementale (RSE) est au cœur des valeurs de Redcats depuis plusieurs années.

Redcats a structuré sa démarche de responsabilité sociale et environnementale autour des 7 axes stratégiques définis par PPR et s'attache à prendre en compte de manière systématique ces enjeux dans ses activités en se fixant des objectifs clairs, en cohérence avec les valeurs de ses enseignes.



C'est ainsi que Redcats s'engage notamment à entretenir des relations claires vis-à-vis de ses collaborateurs, de ses partenaires – fournisseurs ou clients – et déploie par ailleurs de nombreuses actions en faveur de l'environnement comme en matière de solidarité.

En 2009, le Groupe a lancé une série d'initiatives pour développer l'employabilité de ses collaborateurs, notamment au travers de la formation, et a également inauguré un module de sensibilisation à la diversité destiné à ses managers. À travers le Code de conduite des affaires PPR et sa Charte fournisseurs, Redcats a aussi intensifié son engagement en matière de contrôle de la qualité sociale auprès de

ses fournisseurs. Côté produits, les enseignes ont étendu leur offre de produits éco-conçus et éco-citoyens. Autre initiative marquante en 2009, Redcats a fondé l'association SolidarCité Redcats pour soutenir et accompagner toutes les actions solidaires et citoyennes de ses collaborateurs en France. Enfin, toutes les enseignes de Redcats dans le monde se sont mobilisées pour soutenir la sortie du film « HOME » signé Yann Arthus-Bertrand, dont la presse s'est fait écho aux quatre coins de la planète. Bon nombre d'autres initiatives témoignent de l'engagement général de Redcats aux enjeux sociaux et environnementaux et de la mobilisation de ses collaborateurs.

## RÉSULTATS

En 2009, Redcats a réalisé un chiffre d'affaires de 3 386 millions d'euros en recul de 8,9 % en comparable.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 115 millions d'euros. Le taux de rentabilité s'élève à 3,4 % à fin 2009, pour 3,1 % à fin 2008 en comparable.

## FAITS MARQUANTS 2009 ET PERSPECTIVES 2010

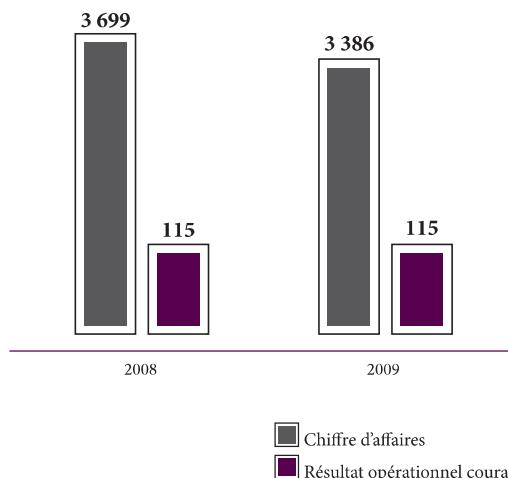
À partir du deuxième trimestre 2009, sous l'impulsion de son nouveau Président-Directeur général, Jean-Michel Noir, Redcats a concentré ses efforts sur l'optimisation de son organisation et le renouvellement de ses équipes dirigeantes dans la plupart des enseignes.

Parallèlement, les actions des équipes ont été guidées par le souci de rendre l'offre produit de leurs enseignes toujours plus attractive, notamment au travers de collections renouvelées en cours de saison et de l'accueil de marques externes mondiales puissantes.

Ainsi, Ellos et La Redoute ont-elles enrichi leur collection décoration en accueillant Zara Home sur leurs sites web, se posant comme distributeurs en ligne exclusifs de la gamme maison et décoration du géant espagnol. Cette nouvelle marque externe a remporté un franc succès auprès des clients.

En matière de renouvellement des collections, Redcats a testé avec succès le lancement d'un catalogue hiver La Redoute de 220 pages, adressé aux clients en cours de saison et composé pour moitié d'une offre habillement entièrement nouvelle.

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



Aux États-Unis, Redcats USA a retravaillé l'identité visuelle de Woman Within et entamé la fusion entre Avenue et Jessica London dans l'objectif de permettre à Avenue d'être présente sur les 3 supports de distribution (magasin, Internet, catalogue) et ne conserver, à terme, qu'une seule et même marque.

En 2009, Internet a poursuivi sa progression dans toutes les marques de Redcats et se pose comme le média clé de distribution et de recrutement client pour les années à venir. Le web représente aujourd'hui 47,5 % du chiffre d'affaires hors crédits et services financiers de Redcats.

Parallèlement à ces actions commerciales et d'innovation, des plans ont été mis en œuvre et lancés en 2009 afin d'améliorer la compétitivité de Redcats. En France, La Redoute a lancé un Plan de Départs Volontaires. En fin d'année, l'enseigne de meubles et décoration La maison de Valérie a annoncé un projet de sauvegarde de sa compétitivité et de redimensionnement des effectifs et a fait l'objet d'un projet de rachat par le groupe Conforama. Aux États-Unis, suite à la cession des marques du Boston Apparel Group (Chadwick's, Metrostyle), la décision a été prise de fermer l'un des call-centers situé

dans le Texas et de rationaliser le portefeuille de magasins Avenue. Au Royaume-Uni, la division a présenté un projet visant à maintenir sa position sur le marché britannique, la contrignant à supprimer une centaine de postes dans des fonctions liées aux « Opérations » (sur les sites de Bradford et Wakefield). Des redimensionnements de moindre envergure ont également été opérés dans des pays européens en difficulté, comme l'Autriche ou l'Espagne.

En 2010, Redcats entend poursuivre le travail entamé sur l'offre produit distribuée par les enseignes, avec pour objectifs de la rendre toujours plus attractive et d'être capable de la proposer au client au bon prix et au bon moment. Pour y parvenir, trois objectifs seront poursuivis : mettre l'accent sur la venue de marques externes mondiales séduisantes ; accentuer le partage de collections inter-enseignes ; et développer des sites web marchands encore plus performants et conviviaux.

Redcats souhaite aussi capitaliser sur des offres à succès comme celle proposée par OneStopPlus (site marchand communautaire) aux États-Unis, en testant le concept en Europe.





- Acteur majeur de l'équipement de la maison en Europe
- Une offre discount multi produit et multi style
- 864 000 m<sup>2</sup> de surface de vente dans les magasins gérés en propre
- Une présence dans 7 pays européens

2 928

M€ de chiffre d'affaires en 2009

125

M€ de résultat opérationnel courant en 2009

11 805

collaborateurs en 2009 <sup>(1)</sup>

211

magasins gérés en propre à fin 2009 (non compris 25 magasins affiliés)

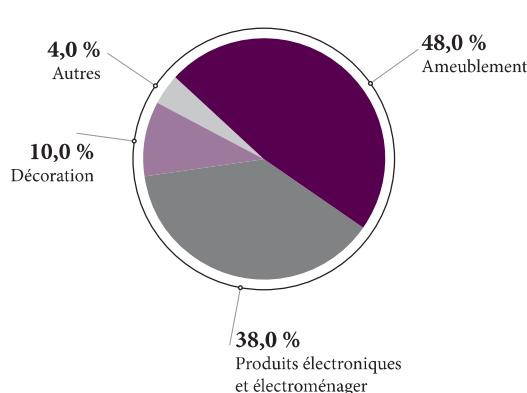
## CONCEPT COMMERCIAL

Conforama est un des acteurs majeurs de l'équipement de la maison à prix discount en Europe. L'enseigne est un multi spécialiste de l'équipement de la maison et 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.

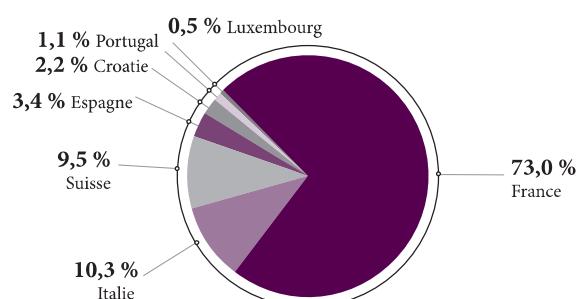
Conforama exploite 236 magasins dans le monde dont 211 en propre. En France, l'enseigne dispose d'un très bon maillage du territoire grâce à ses 186 points de vente dont 161 magasins gérés en propre et 25 franchisés (19 en France métropolitaine et 6 dans les collectivités d'outre-mer). À l'international, Conforama possède un réseau de 50 magasins répartis 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 m<sup>2</sup> et sur le canal Internet via les sites web marchands [www.conforama.fr](http://www.conforama.fr) en France et [www.conforama.ch](http://www.conforama.ch) en Suisse. Cette offre est soutenue par de fréquentes campagnes de promotion (12 à 25 fois par an, selon les formats) et des opérations de marketing opérationnel ciblées.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2009  
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2009  
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



(1) Effectifs moyens.



## ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

En France, 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 et à l'évolution des canaux de distribution, notamment avec le développement de la vente via internet.

N°2 mondial de l'équipement de la maison, Conforama partage les marchés sur lesquels elle opère aussi bien avec les grandes surfaces spécialisées qu'avec les grands magasins et hypermarchés. Toutefois, on identifie différents concurrents selon les pays d'implantation. En France, avec 14 % de parts de marché sur le meuble, en légère baisse de 3 % par rapport à 2008 (source : IPEA), Conforama partage les marchés du podium avec Ikea et But qui occupent respectivement

la première et la troisième place. L'enseigne opère notamment sur les marchés du meuble et du Blanc/Brun/Gris, pesant 9,35 milliards d'euros et 20,629 milliards d'euros. Au sein de la péninsule ibérique, Conforama est en concurrence avec Ikea, Merkamueble et Muebles Rey. En Italie, l'enseigne fait face à Ikea, Marcatone Uno et Mondo Convenienza. En Suisse, Conforama retrouve Ikea et Media Mark.

Conforama se singularise des autres acteurs du marché par son positionnement de *discounteur* couvrant à la fois l'ameublement, la décoration, l'électroménager et l'électronique de loisirs. L'enseigne adapte son offre aux goûts des consommateurs des pays dans lesquels elle est implantée.

## STRATÉGIE

La stratégie de Conforama s'inscrit dans le projet d'entreprise Cap Confo dévoilé en janvier 2009 par Thierry Guibert.

Ce projet d'entreprise à 5 ans (2009-2013) comporte 3 engagements : faire la différence, accroître la performance de l'enseigne et fédérer autour d'un nouveau contrat social.

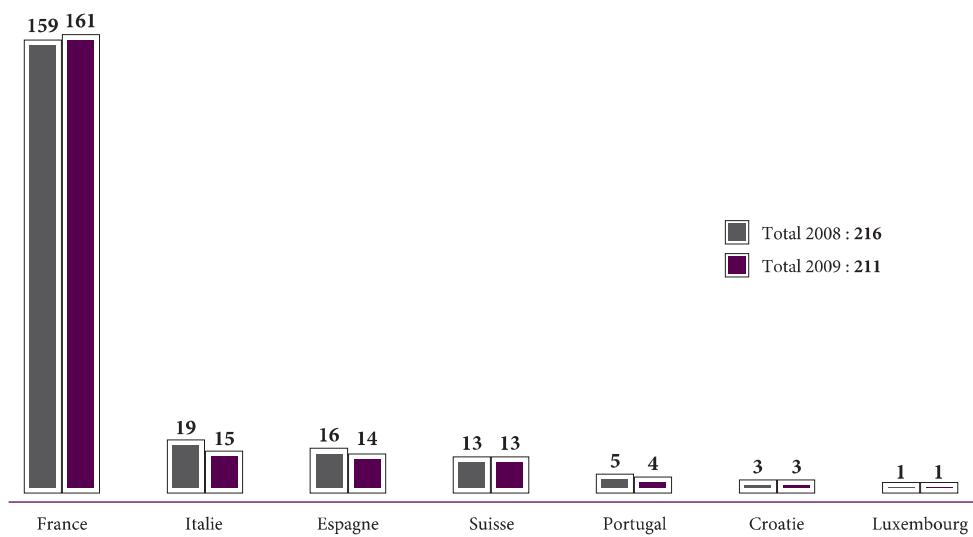
### Capitaliser sur l'ADN de la marque : discount et proximité

« Bien chez soi, bien moins cher », la signature de Conforama affirme le positionnement de discounteur de l'enseigne.

Dans tous ses pays d'implantation, Conforama est présente sur le premier quartile de prix dans toutes les familles de produits. 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.

Par ailleurs, Conforama déploie des nouveaux services pour accompagner ses clients avant, pendant et après l'achat. Par exemple, la nouvelle garantie « Confo Excellence » lancée en France en octobre 2009, donne notamment accès à une réparation ou à un échange de produit en moins de 8 jours en cas de panne pour les produits blancs, bruns et gris. D'autres services conçus pour les différents moments de la vie des clients sont proposés : les solutions Confo (la solution Étudiant, la solution Cuisine, la solution Jeunes Parents).

NOMBRE DE MAGASINS CONFORAMA HORS AFFILIÉS



## Accélérer la transformation de l'enseigne

En 2009, Conforama a mis en œuvre un vaste chantier de transformations structurelles pour restaurer sa compétitivité.

Au printemps 2009, un nouveau concept de magasins a été lancé en France, à Paris Pont-Neuf, dans le navire amiral de l'enseigne. Ce nouveau concept de magasins Conforama est organisé autour de quatre univers : « jour », « nuit », « cuisine », et « déco » avec un nouveau merchandising, tourné autour du « bien chez soi ». Chaque secteur est plus fonctionnel, avec une mise en scène qui facilite la circulation des visiteurs et permet de valoriser davantage les produits. Aujourd'hui à fin 2009, en France, 12 magasins sont au nouveau concept.

Tout en restant fidèle à l'ADN de la marque, Conforama dynamise son image notamment avec son retour à la télévision et le lancement d'une saga publicitaire originale intitulée « Mes chers voisins ».

La stratégie de développement multi canal de Conforama vise à réaliser 10 % du chiffre d'affaires de l'enseigne via le canal Internet à horizon 2013. En 2009, le site web marchand français de Conforama a enregistré une moyenne de 3,5 millions de visiteurs par mois, en progression de 13 % par rapport à 2008. En outre, Conforama est en négociation exclusive avec Redcats pour le rachat de La maison de Valérie. Ce projet devrait permettre à l'entreprise d'être rapidement plus performante sur les différents canaux de vente et, notamment, d'accroître dès 2010 ses parts de marché sur Internet.

Afin de capitaliser sur sa notoriété, Conforama vient de lancer sa marque propre Confo Home, qui permet à l'enseigne une plus grande maîtrise de ses créations et une meilleure fidélisation de ses clients.

Conforama souhaite également diversifier ses formats de distribution avec le lancement en 2010 de « Confo Dépôt » et de « Confo Déco ».

« Confo Dépôt » est un magasin d'écoulement de produits en fin de vie à prix hard discount. « Confo Déco » est un nouveau concept de magasins uniquement dédiés à la décoration et aux arts de la table. Ces magasins d'une surface de 500 à 800 m<sup>2</sup> seront situés en centre-ville ou dans des centres commerciaux.

## Confirmer le potentiel de Conforama à l'international

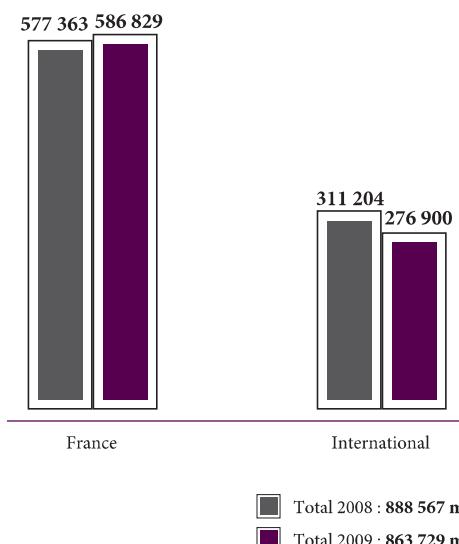
À l'international, Conforama adapte sa stratégie de développement aux pays d'Europe dans lesquels l'enseigne est implantée.

En Suisse, où l'enseigne est présente depuis 1976, Conforama compte 13 magasins sur l'ensemble du territoire. S'affichant comme l'un des principaux acteurs de l'équipement de la maison dans le pays, Conforama intensifie néanmoins ses efforts de développement en Suisse alémanique. En 2009, l'enseigne a lancé son site web marchand www.conforama.ch et a gagné des parts de marché par rapport à ses concurrents.

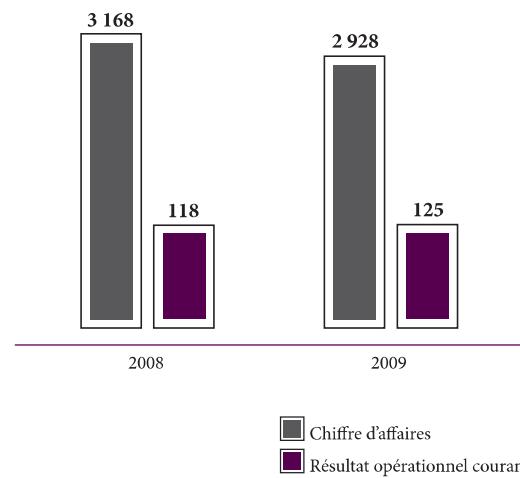
Dans la péninsule ibérique, Conforama dispose de 14 magasins en Espagne et 4 au Portugal. La fermeture fin 2008 de magasins non rentables et la création de la zone péninsule ibérique ont d'ores et déjà porté leurs fruits en 2009 avec la mutualisation des gammes, la coordination des périodes promotionnelles et une nouvelle dynamique commerciale.

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 2009, sur 15 magasins italiens, 13 sont à l'enseigne Conforama.

SURFACES DE VENTE MAGASINS CONFORAMA HORS AFFILIÉS (en m<sup>2</sup>)



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



## Diversifier le sourcing et accroître l'efficacité de la supply chain

La politique de sourcing de Conforama a pour principal objectif d'assurer la qualité des produits, tout en restant compétitif sur les prix de vente et la disponibilité produit.

Fin 2009, 83 % des approvisionnements des produits d'ameublement et de décoration sont réalisés dans l'Union Européenne dont 7 % en Pologne. Les produits d'électroménager et d'électronique de loisirs sont, eux aussi, majoritairement originaires de l'Union Européenne ; 18 % des achats sont réalisés en Asie et en Turquie pour ces familles de produits.

En 2009, Conforama a continué à augmenter la part de sourcing lointain et à optimiser les achats et les flux de marchandises. L'approvisionnement de Conforama s'appuie sur 6 bureaux d'achat situés à Paris, Milan, Varsovie, à Shenzhen, à Sao et à Ho Chi Minh ainsi que 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. Les surfaces d'entrepôts atteignent 200 000 m<sup>2</sup> et sont

réparties sur 5 plates-formes majeures en France. Afin de limiter ses émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport, Conforama privilégie, depuis 2001, le transport par voies fluviales. En 2009, l'enseigne a acheminé 80 % de ses marchandises en provenance du grand import par barges, 9 % par le rail et 11 % par la route.

## Priorité à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle

En 2009, pour mettre en œuvre son plan d'économies de 50 millions d'euros tout en limitant son impact social, Conforama a mis en place des passerelles métiers afin d'accompagner tous les collaborateurs désireux de poursuivre une activité professionnelle au sein de Conforama. Ces passerelles ont permis aux collaborateurs concernés par les réorganisations de conserver un emploi au sein de Conforama. La mise en œuvre de ce plan d'économies se poursuit en 2010.

Par ailleurs, Conforama renforce ses actions en matière d'environnement. Des critères de performances environnementales ont été intégrés aux cahiers des charges produits et un partenariat a été initié avec le Forest Stewardship Council.

## RÉSULTATS

En 2009, Conforama a réalisé un chiffre d'affaires de 2 928 millions d'euros, en baisse de 7,9 % par rapport à 2008 en données comparables.

Le résultat opérationnel courant s'élève à 125 millions d'euros. Le taux de rentabilité de Conforama est de 4,3 % contre 3,7 % en 2008 en données comparables.

## FAITS MARQUANTS 2009 ET PERSPECTIVES 2010

En 2009, sous l'impulsion de son projet d'entreprise Cap Confo, Conforama a enclenché un travail de fond visant à transformer structurellement l'enseigne. Conforama a ainsi accéléré sa modernisation en France et à l'international tout en restant fidèle à ses fondamentaux : le discount et la proximité.

En 2010, l'enseigne poursuivra sa transformation à travers le recentrage des magasins vers les clients, l'intensification du déploiement de

services innovants à prix discount (lancement d'une nouvelle solution moments de vie Confo : la solution Futurs Parents), le développement de la vente sur Internet, l'ouverture de « Confo Dépôt » et du premier « Confo Déco », l'élargissement de l'offre produits sous la marque propre Confo Home, le lancement en France d'une nouvelle gamme cookware, cookshop et arts de la table. À l'international, Conforama va renforcer sa présence en Suisse alémanique et dans la péninsule ibérique.





- Une marque Sportlifestyle au design original s'inspirant du monde du sport et de la mode, représentative d'un certain style de vie et inscrite dans une vision internationale
  - Présente dans plus de 120 pays
- Une image construite sur un héritage sportif solide, une longue tradition d'innovation et de performance, et la collaboration avec de grands athlètes et de grandes équipes
- L'un des plus grands équipementiers mondiaux de chaussures, de vêtements et d'accessoires d'athlétisme
  - Propriétaire d'une autre marque à fort potentiel : Tretorn

Marque créée en **1948**

**2 461**

M€ de chiffre d'affaires en 2009

**320**

M€ de résultat opérationnel courant en 2009

**9 646**

collaborateurs en 2009 <sup>(1)</sup>

## CONCEPT COMMERCIAL

L'ambition affichée de Puma est de devenir la marque la plus désirable de son secteur ; choisie autant pour la qualité et la créativité de ses produits que pour son attitude et son engagement pour un monde meilleur. Puma s'est engagé à inscrire son développement dans le respect de normes environnementales, sociales et fondamentales strictes (concept SAFE : *Social and Fundamental Environmental Standards*) et dans le respect des fondamentaux d'une identité empreinte d'équité, d'honnêteté, de positivité et de créativité dans les prises de décisions et agissements.

Avec un pied dans le monde du sport et l'autre dans le monde de la mode, le développement de Puma s'appuie sur :

- les labels Sport performance et Lifestyle présents entre autres dans le football, la course à pied, les sports motorisés, le golf et la voile ;
- Black Label, reposant sur des partenariats avec des créateurs célèbres comme Alexander McQueen, Yasuhiro Mihara et Sergio Rossi.

(1) Effectifs moyens.



## ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Les concurrents de Puma sont principalement des fabricants mondiaux de chaussures, de vêtements et d'accessoires ou de *Sportifstyle*.

## STRATÉGIE

Poursuivant l'objectif de devenir la société la plus désirable de son secteur, Puma déploie une stratégie visant à exploiter les nombreuses opportunités du marché du *Sportlifestyle*, toutes catégories et zones géographiques confondues, afin de renforcer sa position parmi les rares marques véritablement pluridisciplinaires, ce tout en poursuivant son concept unique mariant hautes performances et technologies innovantes à des critères de mode et de style de vie et en renforçant le lien créatif entre sport et mode.

La société entend pénétrer les catégories et les segments de marché où le positionnement unique, l'originalité et le potentiel de sa marque pourront s'exprimer pleinement et durablement.

Le développement futur s'articulera autour de 3 axes :

- **l'élargissement des gammes et du portefeuille de produits**, afin de couvrir dans sa totalité le marché du *Sportlifestyle* ;
- **l'expansion géographique**, notamment via des acquisitions, afin d'accroître les débouchés des activités existantes et de tirer parti du potentiel de la marque sur les différents marchés ;
- **le développement des autres marques** telles que « Tretorn » (détenue depuis 2001) et « Dobotex International BV » (détenue depuis 2009) ; d'autres acquisitions pouvant être réalisées, dans le respect des objectifs de la société et des critères financiers du groupe.

### Optimisation des activités de détail

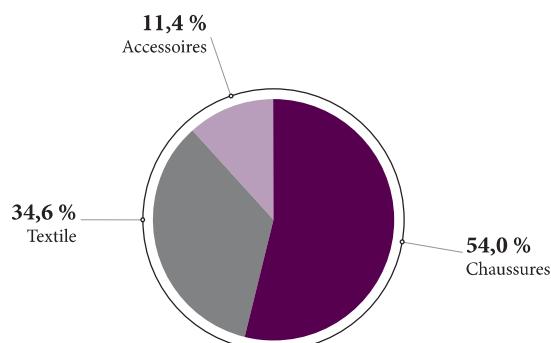
Au cours de l'exercice 2009, des mesures ont été prises pour optimiser le portefeuille d'activités de détail. La société a néanmoins procédé à une expansion sélective de ses activités de détail gérées en propre. Le réseau de magasins de la société constitue une source de revenus importante et un maillon clé de la stratégie de marque. La proximité directe avec le consommateur accroît la réactivité aux évolutions du marché, servie par la rapidité avec laquelle les produits sont développés et commercialisés. En outre, dans les magasins sous enseigne, les produits innovants peuvent être présentés dans un environnement centré sur la marque, assurant ainsi une expérience unique.

Par ailleurs, Puma a pour objectif de dégager des taux de croissance nettement supérieurs à la moyenne pour son activité de e-commerce.

### Conception et développement des produits

En 2008, Puma a nommé un Directeur Artistique, le créateur de mode londonnien Hussein Chalayan pour les collections *Lifestyle* et les catégories chaussures, vêtements et accessoires. Il travaille en étroite collaboration avec les équipes de conception de Puma, depuis Herzogenaurach (Allemagne), Boston (États-Unis) et Londres (Royaume-Uni). Pour renforcer les compétences créatives de la

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2009 PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



marque dans le domaine de la mode *Lifestyle*, Puma collabore avec d'autres grands créateurs comme Alexander McQueen et Yashiro Mihara. Autant d'apports créatifs et artistiques qui, associés à une conception innovante des produits, permettent à Puma de se renouveler en permanence et d'entretenir la fidélité et l'attachement des clients à la marque.

## Développement durable

### Lutte contre le réchauffement climatique

En accord avec son concept de durabilité PUMAVision, Puma est devenue la première société Sportlifestyle à se joindre au « Climate Neutral Network » du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) en 2009. La coopération souligne les efforts faits par Puma pour contribuer à la réduction des émissions de carbone. Le concept PUMAVision guide toutes les activités de Puma par le biais de trois programmes-clefs que sont « Puma safe », « Puma creative » et « Puma peace », afin de créer un monde meilleur en soutenant la créativité, le développement durable et la paix.

En ouvrant son nouveau centre opérationnel à Herzogenaurach, Puma a matérialisé son engagement dans la lutte contre le réchauffement climatique. Ce nouveau siège social, de par sa conception, sa fabrication et son fonctionnement n'a aucun impact énergétique ni polluant. Et, depuis fin 2009, les sites les plus importants de Puma en Allemagne sont alimentés exclusivement en électricité provenant de sources d'énergie renouvelables.

### Produits durables

Afin de contribuer activement à la protection de l'environnement, Puma interdit depuis de nombreuses années l'utilisation du PVC dans toutes les matières premières utilisées pour la fabrication de l'ensemble de ses produits. Cette politique est mise en lumière auprès des consommateurs par des étiquettes « Sans PVC ».

La collaboration avec l'organisation « Aid by Trade Foundation » a été renforcée. Fin 2009, environ un million d'articles de textile avaient été fabriqués à partir d'un coton africain certifié biologique, et portaient une étiquette « Coton Made in Africa ». Cette étiquette présente les caractéristiques écologiques et sociales spécifiques de ce programme qui se déroule dans le sud de l'Afrique (Zambie, Burkina Faso, etc.).

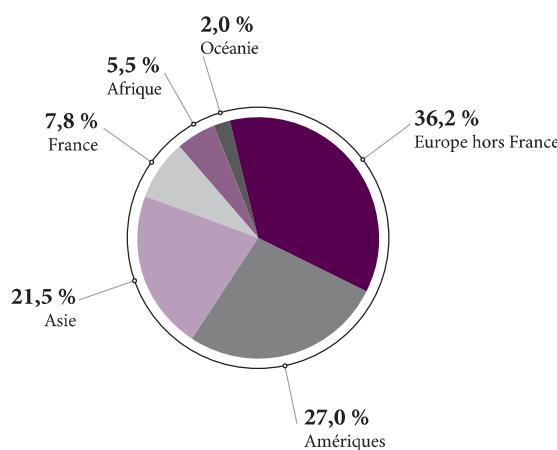
En 2009, le logo Fairtrade a fait sa première apparition sur un produit Puma : un ballon en l'occurrence. Un fabricant pakistanais avec lequel Puma collabore de longue date a obtenu la certification de l'organisme indépendant FLO-Cert à cette fin.

## Approvisionnement

### Focalisation sur l'Asie

Le marché asiatique, priorité de « World Cat », la structure d'approvisionnement de la société, a continué de prendre le pas sur les autres régions pour s'imposer comme principale source d'approvisionnement. Les achats de produits sont répartis entre plusieurs principaux partenaires de longue date qui pour la plupart gèrent des installations de production locales indépendantes. Pour assurer l'optimisation des flux, les fabricants sont référencés dans le cadre de partenariats stratégiques.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2009  
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



## RÉSULTATS

Le chiffre d'affaires consolidé de Puma est en recul de 7,6 % en données comparables, passant à 2 461 millions d'euros en 2009.

Le résultat opérationnel courant atteint 320 millions d'euros en 2009, établissant le taux de rentabilité opérationnelle à 13,0 % contre 13,9 % en 2008.

## FAITS MARQUANTS 2009 ET PERSPECTIVES 2010

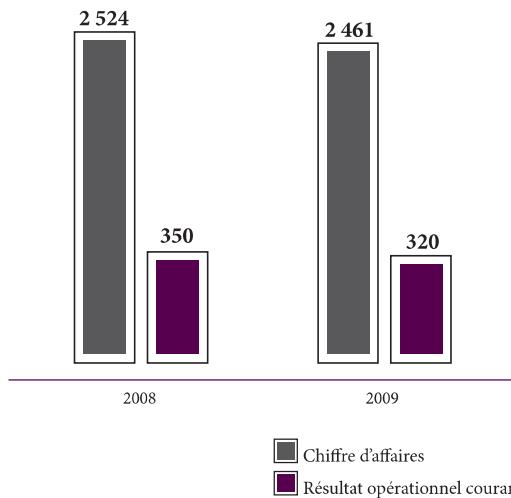
En 2009, Puma a une fois encore marqué l'histoire du sport en tant que sponsor de l'équipe jamaïcaine d'athlétisme lors du Championnat du monde d'athlétisme à Berlin. Trois fois médaille d'or aux Jeux Olympiques, Usain Bolt battait de manière stupéfiante le record du monde du 100 mètres et devenait champion du monde du 200 mètres, balayant son propre record de l'année dernière et confirmant son statut de star du sprint. Avec l'équipe jamaïcaine, arrivée première du relais 4x100 mètres, l'athlète Pumaachevait une semaine de course extraordinaire en enrichissant son palmarès d'une nouvelle médaille d'or et d'un titre de champion du monde.

Dans le domaine de la voile, « il mostro » – le voilier de Puma – et l'équipage Puma, engagés pour leur première course à la Volvo Ocean Race, ont terminé à la deuxième place, le 27 juin 2009 à St Pétersbourg en Russie. Cette course autour du globe de 37 000 miles nautiques (68 524 km) compte parmi les événements sportifs les plus difficiles au monde. La participation de Puma à la Volvo Ocean Race a été la campagne marketing la plus innovante jamais lancée par la société, et s'est avérée être un signal de départ extrêmement réussi pour la catégorie voile, avec un fort retour sur investissement.

En 2009, la ligne Motorsport de Puma a célébré son dixième anniversaire. Des débuts modestes en 1999 à la pole position en Motorsport d'aujourd'hui – un des plus grands triomphes sportifs de la société, son histoire est celle d'une longue et extraordinaire réussite. Pour célébrer cet anniversaire, Puma a lancé la collection « PUMA Motorsport 10<sup>th</sup> Anniversary » de vêtements, chaussures et accessoires qui conjugue performance technique et attrait de la mode.

Dans un secteur en ralentissement, la ligne Golf de Puma a connu une nouvelle dynamique et une croissance constante au cours de l'année 2009. La campagne marketing « Look better. Feel better. Play better. », alliée à l'introduction de chaussures et de vêtements innovants a dopé la marque dans un sport longtemps perçu comme trop classique pour ménager une place à la mode dernier cri. Puma a introduit dans sa ligne de vêtements de golf la technologie innovante InvisiBonding qui élimine les coutures. De même, a été développée une gamme de chaussures équipées de la Smart Quill Technology, procurant plus de légèreté, de confort et de traction. Récemment, la gamme de chaussures de golf a été enrichie avec la Cell Fusion – la première chaussure équipée de crampons remplaçables, nouveau facteur de différenciation.

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



## **2010 : une année placée sous le sceau du Football et de l'Afrique, deux piliers de l'image de Puma.**

Dans la perspective de la coupe du Monde Football 2010 qui se tiendra en Afrique du Sud - premier événement sportif de cette envergure sur le continent africain, et pour manifester son engagement historique en Afrique, la marque a été jusqu'à changer son logo, remplaçant l'emblématique puma par le continent africain dans ses documents publicitaires, dans ses boutiques et sur certains produits durant la Coupe du Monde. Ce qui est une première mondiale.

Ce nouveau « logo » a été lancé en janvier en même temps que la Coupe d'Afrique des Nations qui a constitué une véritable phase d'échauffement en football pour l'année 2010. Neuf équipes Puma sur un total de 16 ont participé au tournoi en Angola. Les joueurs d'Angola, du Cameroun, du Togo, de Tunisie, du Mozambique,

d'Algérie, d'Egypte, du Ghana et de Côte d'Ivoire arboraient tous le puma bondissant sur leur maillot. Pour la première fois, Puma a été fournisseur officiel du tournoi et a géré les zones commerciales extérieures aux stades en Angola au cours de l'événement.

Pour la Coupe du Monde, sept équipes Puma nationales sur 32 ont été qualifiées pour l'événement majeur de l'année en football et qui démarra le 11 juin à Johannesburg. L'Italie, actuel champion du monde, le Cameroun, l'Algérie, le Ghana, la Côte d'Ivoire, la Suisse et l'Uruguay, tous qualifiés, porteront le nouvel équipement Puma v1.10.

Enfin, Puma s'est associé à l'artiste Kehinde Wiley, peintre américain d'origine nigériane pour créer une série d'œuvres originales représentant les plus grands joueurs de football africains, Samuel Eto'o, John Mensah et Emmanuel Eboué. Les portraits commandés seront utilisés pour élaborer, en édition limitée, une collection de vêtements qui seront vendus durant la Coupe du Monde 2010.



# Les activités Luxe



GUCCI  
GROUP

GUCCI

BOTTEGA VENETA

YVES SAINT LAURENT

BALENCIAGA

BOUCHERON  
PARIS

sergio rossi

ALEXANDER  
MQUEEN

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

**3 390**  
M€ de chiffre d'affaires en 2009

**692**  
M€ de résultat opérationnel courant en 2009

**11 371**  
collaborateurs en 2009 <sup>(1)</sup>

**609**  
magasins gérés en propre à la fin 2009

## UN ACTEUR MAJEUR DE L'INDUSTRIE DU LUXE

Gucci Group possède l'un des principaux portefeuilles de marques de Luxe globales.

L'innovation et la créativité ont toujours été au cœur de ce portefeuille : de l'héritage sans cesse revisité des marques telles que Gucci, Bottega Veneta et Yves Saint Laurent, à la création d'avant-garde réputée de Balenciaga, en passant par les marques contemporaines et sophistiquées que sont Alexander McQueen et Stella McCartney, ou des marques leaders spécialisées comme Boucheron et Sergio Rossi.

Gucci Group opère sur le marché du Luxe dont la taille est estimée à 153 milliards d'euros en 2009 (Source Bain & Co 26 novembre 2009).

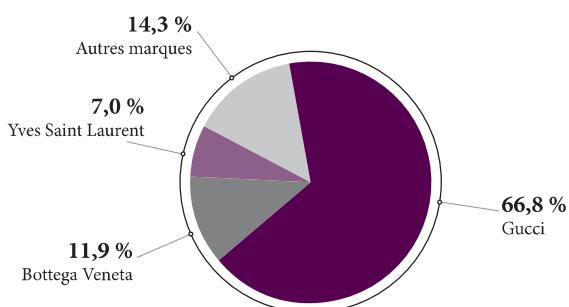
En 2008, ce marché représentait 167 milliards d'euros.

## ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

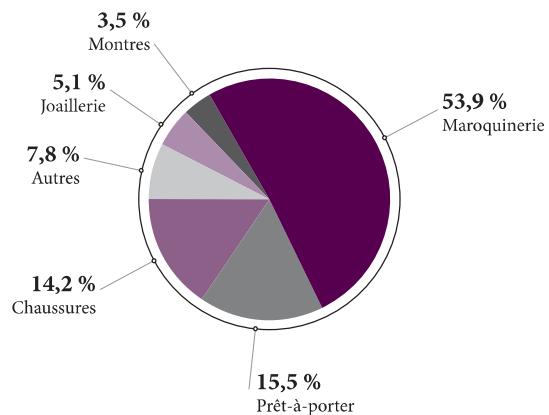
Dans l'univers du Luxe, les concurrents de Gucci Group réunissent des groupes multimarques et multiproduits, des sociétés de luxe et de prêt-à-porter haut de gamme, des joailliers et des horlogers, ainsi que des groupes dont les racines sont dans la maroquinerie et les chaussures.

Ces concurrents sont principalement français, italiens, britanniques et américains et disposent d'un réseau de distribution internationale comparable à celui de Gucci Group.

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2009 PAR MARQUE



### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2009 PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



(1) Effectifs moyens.



## STRATÉGIE

La stratégie de Gucci Group repose sur deux grands principes : assurer la croissance rentable du Groupe et, pour chaque marque, créer des produits désirables et innovants, dans le respect de leur tradition ainsi que d'un positionnement cohérent en termes d'image, de catégories de produit, de segments de marché et de secteurs.

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.

Gucci Group s'est également engagé pour le développement durable de ses activités. Cette volonté se traduit par de nombreuses initiatives en matière de gestion environnementale et par des actions socialement responsables dans chaque communauté où le Groupe est présent.

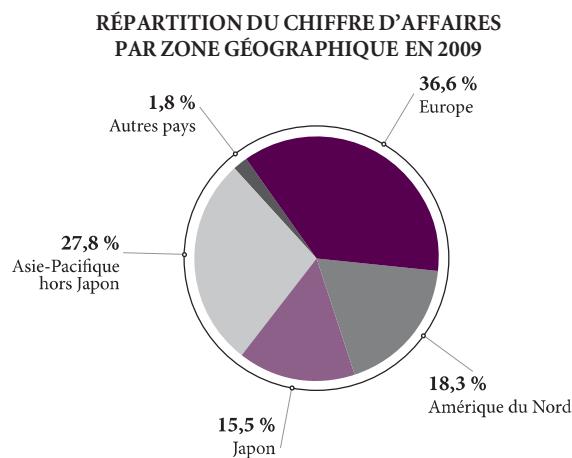
## UNE PRÉSENCE GLOBALE

Gucci Group, présent sur tous les principaux marchés mondiaux du Luxe, continue à renforcer et à étendre globalement la présence de ses marques. Le Groupe est présent sur des marchés établis tels que l'Europe et l'Amérique du Nord ou sur des marchés émergents à croissance rapide comme la Chine, l'Inde, la Russie et l'Amérique Centrale et du Sud. Toutes les marques de Gucci Group développent 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 1 141 millions d'euros en 2009, en baisse de 6,4 %<sup>(1)</sup> par rapport à 2008. L'Asie-Pacifique constitue désormais le deuxième marché avec un chiffre d'affaires de 960 millions d'euros en 2009, en hausse de 17,4 %<sup>(1)</sup> par rapport à 2008, confirmant son fort potentiel pour le Groupe. La zone la plus dynamique d'Asie est la Chine, où le Groupe possédait 39 boutiques gérées en propre à la fin de l'année.

## 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 taille, la diversité et l'innovation constante de l'offre de produits sont les plus grands atouts du Groupe.

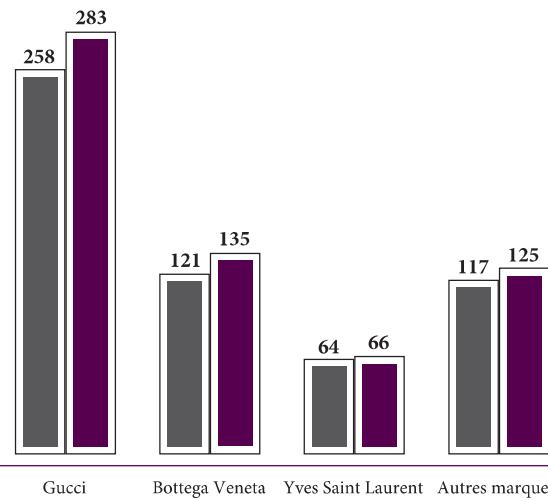


(1) À périmètre et taux de change comparables.

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

Bénéficiant de l'équilibre financier d'une structure de groupe, chaque marque peut inscrire son développement dans la durée et rester concentrée sur sa vision et sa stratégie à long terme.

### NOMBRE DE MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE



## UN RÉSEAU DE DISTRIBUTION MAÎTRISÉ

Afin de préserver les valeurs fondamentales de son portefeuille de marques globales, Gucci Group s'attache à développer un réseau de distribution intégrée strictement contrôlé et reposant sur une répartition géographique rationnelle. Cette approche constitue l'un des axes stratégiques majeurs du Groupe. Les produits sont ainsi 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 2009, les 609 magasins gérés en propre

ont représenté environ 67 % du chiffre d'affaires de Gucci Group. À noter que le e-commerce prend progressivement de l'ampleur au sein des ventes directes, toutes les marques étant déjà accessibles en ligne aux États-Unis.

Les produits Gucci Group sont également distribués au travers d'un nombre limité de magasins sous franchise exclusive, ainsi que de boutiques *duty-free*, de grands magasins et magasins spécialisés rigoureusement sélectionnés, offrant ainsi aux clients du Groupe d'autres canaux qualitatifs de distribution.

## 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, qu'elle soit assurée en interne ou confiée à des sous-traitants sélectionnés et contrôlés consciencieusement.

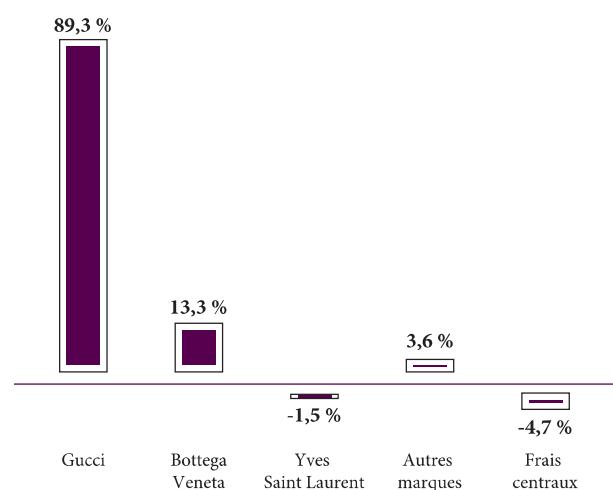
Le développement des prototypes et l'ensemble de la chaîne de fabrication font l'objet d'un contrôle qualité élevé tandis qu'une veille permanente assure le maintien du plus haut niveau de performance en matière d'approvisionnement.

## UN ENGAGEMENT EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Présent dans de nombreuses régions du monde, Gucci Group se doit d'apporter une contribution positive dans tous les pays où il exerce ses activités, en respectant les cultures locales et en cherchant à minimiser l'impact de son activité sur l'environnement.

Toutes les marques appliquent les principes du Code de conduite des affaires de Gucci Group, préconisant une conduite professionnelle responsable et éthique. Par ailleurs, le Groupe a collaboré avec The CarbonNeutral Company en vue d'atteindre un niveau zéro

CONTRIBUTION DE CHAQUE MARQUE  
AU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT 2009 DE GUCCI GROUP  
(en % du résultat opérationnel courant)



d'émissions de CO<sub>2</sub>, en accord avec l'objectif de développement durable pris à tous les niveaux de son activité.

La chaîne d'approvisionnement du Groupe est contrôlée par des organismes de certification indépendants. Luxury Goods Logistics, détenue à 100 % par Gucci Group, est le premier centre de distribution du secteur du Luxe à obtenir des certifications pour la gestion intégrée de la qualité, de l'environnement, de la santé, de la sécurité, et de la responsabilité sociale.

Le site industriel de Gucci Group à Cadempino est accrédité par le Global Organic Textile Standard. Le Groupe est résolument engagé

dans le Kimberly Process Certification Scheme concernant les diamants et dans la Washington Convention CITES concernant les peaux précieuses. Il exige de ses fournisseurs une transparence accrue et le respect du Code de conduite des affaires.

Gucci Group s'attache également à respecter les droits de l'homme et à améliorer constamment les conditions économiques et sociales des lieux où il exerce ses activités, comme en témoigne par exemple la participation active de Boucheron à la campagne No Dirty Gold.

## UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION CLAIRE ET MAÎTRISÉE

Grâce à la gestion rigoureuse de son image de marque, à une politique de communication claire et maîtrisée, à l'excellence de ses produits, à sa stratégie axée sur le développement durable et à une parfaite maîtrise de son réseau de distribution, Gucci Group préserve la notoriété de ses marques et sa position de leader quant aux valeurs fondamentales du Luxe. La stratégie de communication de Gucci

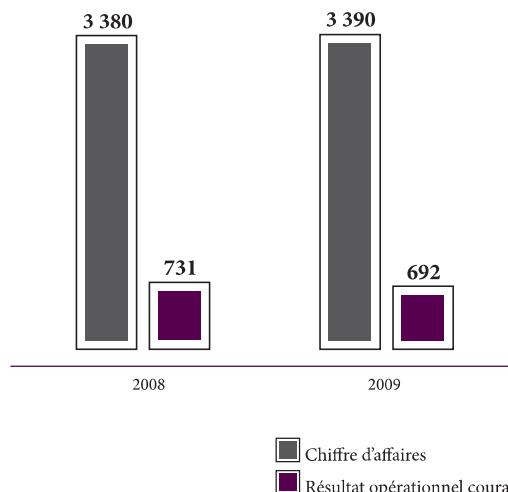
Group associe les présentations de collections, les campagnes publicitaires, la collaboration avec la presse, les relations publiques, les événements spéciaux ainsi que la conception des magasins et des vitrines. Cette combinaison de supports vise non seulement à préserver l'exclusivité des marques mais aussi à protéger leur image haut de gamme et à renforcer leur positionnement global.

## RÉSULTATS

En 2009, Gucci Group a dégagé un chiffre d'affaires de 3 390 millions d'euros, soit une baisse de 3,6 % à taux de change comparable par rapport à l'exercice précédent. Les activités Mode et Maroquinerie ont enregistré un recul de 2,9 % en données comparables.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 692 millions d'euros en 2009 pour un taux de rentabilité opérationnelle de 20,4 %, contre 21,6 % en 2008 en données comparables.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT EN 2009  
(en millions d'euros)



# GUCCI

Marque créée en **1921**

**2 266**

M€ de chiffre d'affaires en 2009

**618**

M€ de résultat opérationnel courant en 2009

**6 938**

collaborateurs en 2009 <sup>(1)</sup>

**283**

magasins gérés en propre à la fin 2009

## CONCEPT COMMERCIAL

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

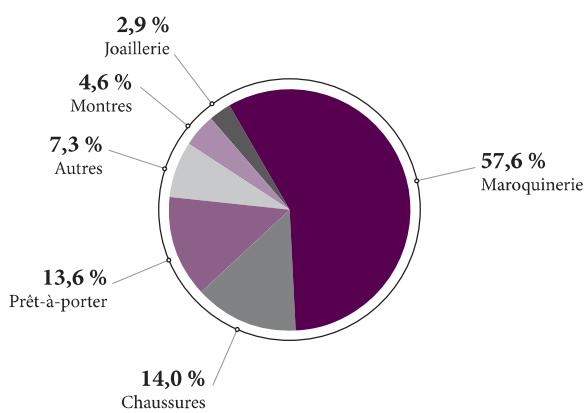
Gucci conçoit, fabrique et distribue des produits très convoités tels que des articles de maroquinerie (sacs, petite maroquinerie et bagages), des chaussures, des articles de prêt-à-porter, des soies, des pièces d'horlogerie et des bijoux. Les lunettes et les parfums sont fabriqués et distribués sous licence par des leaders mondiaux de ces secteurs. Les produits Gucci sont essentiellement vendus au travers d'un réseau de magasins gérés en propre ainsi que par un petit nombre de grands magasins et de boutiques spécialisées.

La marque a été l'une des premières dans le Luxe à utiliser la puissance de l'e-commerce dès 2002 comme outil de vente au détail.

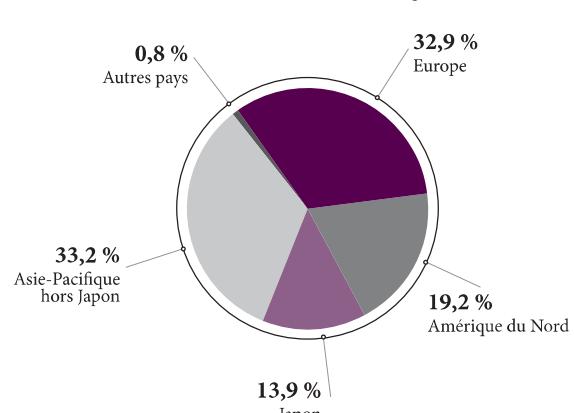
## POSITIONNEMENT

Gucci a pour priorité constante de renforcer les valeurs qui font sa réputation depuis près de 90 ans : l'exclusivité, la qualité, le *Made in Italy*, le savoir-faire italien et le statut de référence dans le domaine de la mode. Le double positionnement original de la marque alliant modernité et héritage, innovation et savoir-faire, création de tendance et sophistication, différencie fortement Gucci de ses concurrents.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2009  
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2009  
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



(1) Effectifs moyens.



## STRATÉGIE

En 2009, sur fond de crise économique mondiale et sous la houlette d'une nouvelle équipe de direction pilotée par Patrizio di Marco, Président-Directeur général, Gucci s'est efforcé de consolider et de renforcer sa présence sur le marché du Luxe en affinant son positionnement de marque. La stratégie a évolué vers un ajustement minutieux des prix et des gammes de produits, et donné une priorité nouvelle au savoir-faire, à l'héritage, à la conception optimisée des

magasins, à l'efficience de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et à un regain d'attention porté sur l'équilibre de la valeur de marque dans le marketing et la communication. Parallèlement, la société a procédé à une analyse approfondie de ses processus internes pour en accroître l'efficacité, dans une optique dépassant la seule réduction des coûts, et a mené un examen rigoureux sur la façon de redéfinir les processus et de rationaliser les structures.

## RÉSULTATS

En 2009, Gucci a réalisé un chiffre d'affaires de 2 266 millions d'euros, en recul de 1,4 % en données comparables par rapport à l'année dernière, les magasins gérés en propre représentant 72,2 % du chiffre d'affaires total.

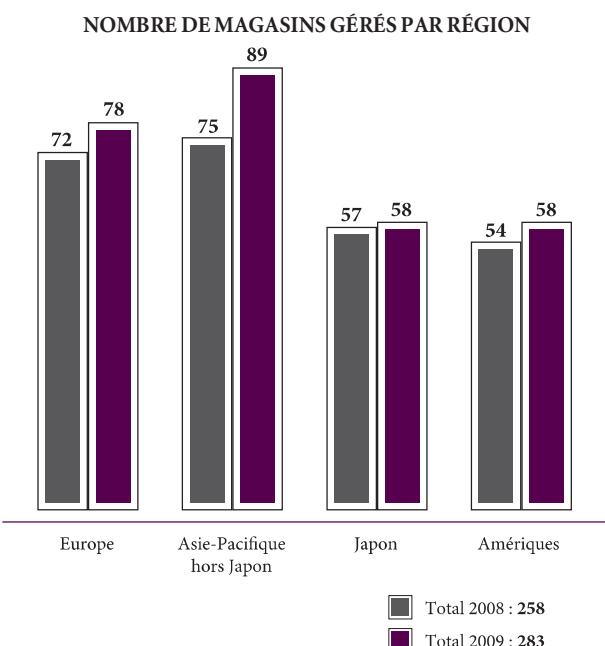
Les activités Mode et Maroquinerie ont enregistré un recul de 0,3 % en données comparables.

Gucci a dégagé un résultat opérationnel courant de 618 millions d'euros en 2009, pour un taux de rentabilité opérationnelle de 27,3 %, contre 28,3 % l'an dernier à données comparables.

## FAITS MARQUANTS 2009 ET PERSPECTIVES 2010

L'année 2009 a été consacrée à l'affinement du positionnement de la marque au travers d'un large éventail de mesures axées sur le renforcement des valeurs qui font le renom de Gucci depuis près

de 90 ans : l'exclusivité, la qualité, le savoir-faire italien et le rôle de référence dans le domaine de la mode.



Cette évolution se traduit par une modernisation et une réduction du nombre de produits par gamme, une attention accrue portée aux produits de la gamme des prix moyens à élevés, ainsi qu'à l'exclusivité et au savoir-faire sur le plan de la conception. Cette évolution est parfaitement illustrée par l'introduction d'articles intemporels tels que les sacs à main *New Jackie*, *Icon Bit* et *New Bamboo* ou la ligne de bagages *Diamante*, tous inspirés du riche héritage de Gucci, de ses produits iconiques et de la réputation acquise de qualité remarquable de ses cuirs et de ses peaux précieuses.

Le réseau de magasins en propre a connu des changements, parmi lesquels une rationalisation de la conception des magasins à l'échelle mondiale, centrée sur le concept de la Directrice de Créditrice de Créditrice Frida Giannini et introduit pour la première fois en 2008 dans le *flagship* de Gucci sur la Cinquième Avenue. Parallèlement, des efforts concertés ont été entrepris pour renforcer la qualité du service, et ce faisant, l'expérience de la clientèle, les principaux magasins de luxe ayant connu un fléchissement global de la fréquentation à l'échelle mondiale. Enrichir le flux d'informations nécessaire à la compréhension approfondie du profil et des habitudes des clients permettra de mieux anticiper leurs besoins et leurs désirs. Pour ce faire, Gucci a mis en œuvre un système mondial de marketing relationnel.

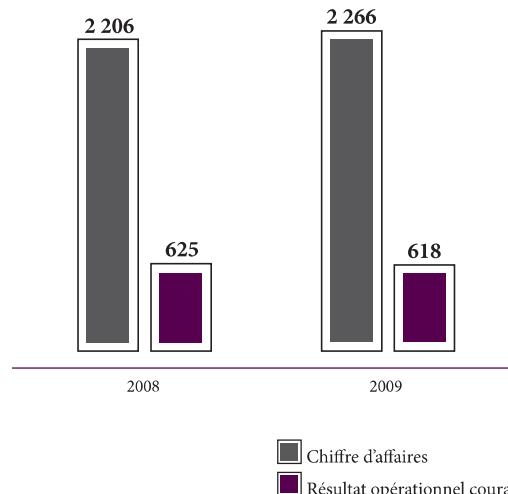
Le réseau de magasins en propre a continué d'être étoffé de façon prioritaire avec la rénovation en mars du *flagship* de Sloane Street à Londres et l'ouverture d'un nouveau *flagship* à Shanghai en juin. Leurs inaugurations ont été célébrées au moyen de campagnes d'image de grande envergure. La rénovation des magasins existants se poursuivra sur les marchés où la marque est bien établie et où il est primordial de protéger l'image de marque. Un facteur également prépondérant cette année pour le réseau de magasins en propre a été la pénétration rapide de marchés plus jeunes offrant une forte croissance. En Chine continentale par exemple, le réseau de boutiques Gucci est passé de 23 à 30 magasins gérés en propre en 2009. Parallèlement, Gucci

s'est établi sur le marché indien en créant une joint-venture avec un nouveau partenaire local, et a ouvert son troisième magasin indien à New Delhi. Le réseau de Gucci s'est également enrichi d'un premier magasin au Brésil.

Sur le plan du marketing et de la communication, l'année 2009 a été marquée par l'attention apportée à la dualité unique de l'esprit Gucci, conjuguant dans toutes ses activités, héritage et rôle de référence dans le monde de la mode. L'introduction d'un Artisan Corner, présentant en avant-première le savoir-faire des artisans de Gucci lors des événements réservés aux clients VIP ; le retour, après une absence de 20 ans, au parrainage de concours de saut d'obstacle de haut niveau lors des Gucci Masters à Paris ; le lancement d'une application iPhone sur le style de vie Gucci ; ou le concept de boutique temporaire de baskets « Icon/Temporary Pop-Up store » sont autant d'exemples de la façon dont cet axe alliant la tradition à l'innovation s'est concrétisé durant l'année.

Au fur et à mesure que croît l'importance de Gucci à l'échelle mondiale, le statut de sa marque continue de s'apprécier. Dans le dernier classement Interbrand des 100 marques les plus cotées, Gucci a progressé de 23 places, et, au cours des cinq dernières années, gagné 18 places. Parallèlement, la Directrice de Créditrice Frida Giannini a une nouvelle fois obtenu la plus grande reconnaissance du secteur en étant nommée « Créateur de l'année » par Fashion Editors Club au Japon, America's Fashion Group International et Marie Claire Spain. En outre, lors de ses déplacements cette année, Frida Giannini s'est rendue à Berlin où elle est intervenue lors de la conférence « Techno Luxury » de l'International Herald Tribune pour parler de la puissance d'Internet dans la relation directe avec les clients. Elle s'est également rendue au Malawi pour une visite Unicef sur le terrain, ainsi qu'au Radiant Eye Hospital de Beijing, où elle a visité les projets soutenus par les fonds levés par Gucci.

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 2009

**92**

M€ de résultat opérationnel courant en 2009

**1 371**

collaborateurs en 2009 <sup>(1)</sup>

**135**

magasins gérés en propre à la fin 2009

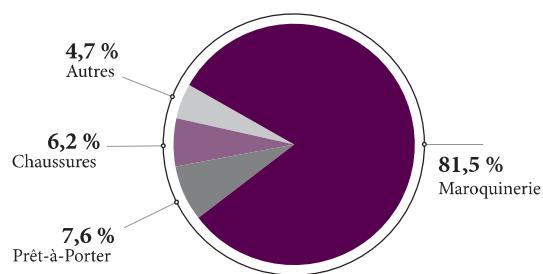
## CONCEPT COMMERCIAL

Bottega Veneta, « l'atelier vénétien » en français, crée des produits de luxe dont le travail repose sur les valeurs fondamentales que sont la qualité, le savoir-faire, l'exclusivité et le 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 autres accessoires. Au cours des dernières années, la marque a également entamé des collaborations avec des partenaires stratégiques partageant les mêmes valeurs et le même engagement envers la qualité et le savoir-faire comme Poltrona Frau pour le lancement du fauteuil *Meta* et KPM pour le lancement de la porcelaine *Intreccio Svanito*. Récemment, la société a annoncé avoir conclu un partenariat avec Coty en vue du lancement de parfums Bottega Veneta. Les produits 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.

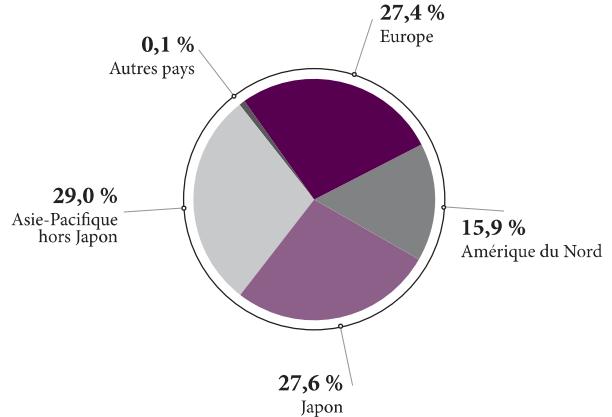
## POSITIONNEMENT

Bottega Veneta a toujours 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 introduire des sacs à mains souples et déstructurés, se démarquant des structures rigides de l'école française. Ils ont reçu un excellent accueil sur le marché et sont rapidement devenus très reconnus.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2009  
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2009  
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



(1) Effectifs moyens.



Sous l'impulsion créatrice du Directeur de Création Tomas Maier, Bottega Veneta réaffirme constamment son positionnement de marque de luxe haut de gamme dont les produits séduisent une clientèle à la fois sophistiquée et moderne, appréciant le luxe discret, sensible aux détails cachés et aux produits de grande qualité. La combinaison de valeurs traditionnelles du Luxe – 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 au savoir unique de ses artisans, 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 discrète de la marque.

## STRATÉGIE

Bottega Veneta se positionne clairement comme une marque de luxe dédiée à un certain style de vie. Cette volonté se traduit par l'innovation qui caractérise chaque collection, toujours alliée à l'exclusivité, à une qualité exceptionnelle et à l'attention apportée aux détails. Les

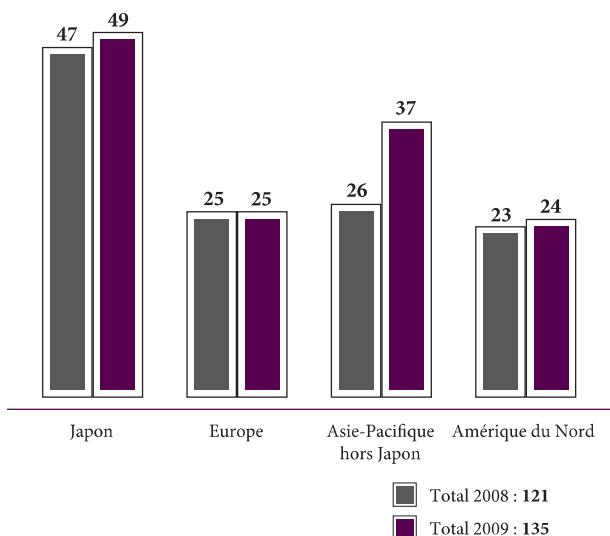
matériaux les plus raffinés sont utilisés pour chacune des catégories de produits et tous les lancements de produits s'inscrivent dans une stratégie rigoureusement planifiée et soigneusement exécutée, en parfait accord avec l'intégrité et la philosophie de la marque.

## RÉSULTATS

Le chiffre d'affaires de Bottega Veneta, qui s'est établi à 402 millions d'euros en 2009, est en baisse de 6,0 % en données comparables par rapport à l'exercice précédent.

En 2009, Bottega Veneta a affiché un résultat opérationnel courant de 92 millions d'euros, (22,8 % des ventes pour 25,0 % en 2008 en données comparables).

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE



## FAITS MARQUANTS 2009 ET PERSPECTIVES 2010

Au cours d'une année marquée par l'évolution des comportements d'achat, fortement affectés par l'instabilité des marchés financiers et par l'intensification des inquiétudes entourant l'économie mondiale, Bottega Veneta est restée positionnée comme une marque de luxe axée sur la qualité, le savoir-faire, l'innovation et l'exclusivité.

Le contrôle des achats a été renforcé et, malgré le contexte difficile, quatorze nouveaux magasins ont été ouverts au cours de l'année, portant leur nombre à 135 à fin 2009, et renforçant sensiblement la présence de la marque en Asie avec six magasins en Corée, deux en Chine, deux à Hong Kong et deux à Macao.

Le réseau de magasins en propre reste le principal moteur de l'activité, notamment grâce à l'expansion en Asie. En outre, la contribution de la distribution indirecte « agréée » au travers de franchisés, de shop in shops dédiés et de boutiques *duty-free* sur les marchés émergents s'est renforcée. Bottega Veneta a continué à héberger l'exposition itinérante « The Knot : A Retrospective » qui présente plus de cinquante versions de son sac emblématique. Les produits iconiques – qui se déclinent en couleurs saisonnières – restent le cœur de l'activité et sont parfaitement complétés, dans chaque collection, par l'introduction de nouveautés très bien accueillies par les clients à l'échelle mondiale. L'alliance de l'innovation et du savoir-faire reste la clé du succès de la marque. Pour célébrer le monde de Bottega Veneta à Bergdorf Goodman à New York, une installation extraordinaire a été mise en place début avril dans tout le magasin pour six semaines, y compris celle de la Foire Internationale du Mobilier Contemporain de New York. À cette occasion, un cocktail regroupant quelque 250 invités a été organisé à Bergdorf Goodman le 14 avril. Les invités comptaient des architectes, des designers, des artistes, des personnalités, des célébrités et des éditeurs du monde de la mode.

Le nouveau show room Bottega Veneta à Milan a été achevé en 2009 et utilisé pour accueillir les défilés de mode féminine et masculine printemps-été 2010.

Tomas Maier a collaboré avec le photographe renommé Larry Sultan pour la campagne publicitaire printemps-été 2009. Le glamour original de la collection était propice à la sensibilité énigmatique de Larry Sultan et à son utilisation spécifique de la lumière et des volumes.

Pour la campagne publicitaire 2009-2010, Tomas Maier a travaillé en collaboration avec Steven Meisel, l'un des photographes de mode les plus renommés au monde. Pour le Directeur de Création Tomas Maier, la compréhension intuitive du glamour de Steven Meisel, ses conventions, ses ambiguïtés et son attrait irrésistible, ont fait de lui un partenaire idéal pour la campagne.

En novembre 2009, Tomas Maier a reçu la distinction ACE Designer of the Year à New York.

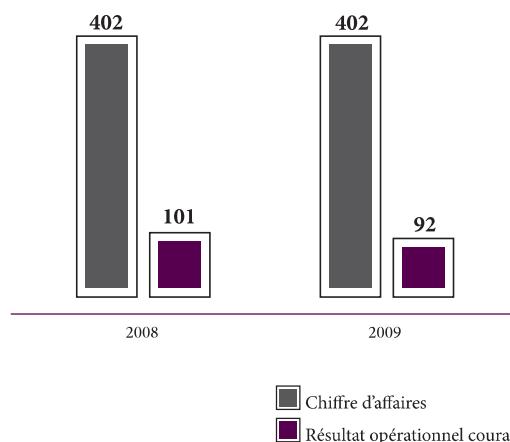
« The Hand of the Artisan », une vidéo détaillant le savoir-faire de la marque, a été présentée par Tomas Maier lors de l'International Herald Tribune's Luxury Conference à Berlin en novembre 2009.

Pour 2010, Bottega Veneta a annoncé des projets de création, de développement et de distribution d'une ligne de parfums avec Coty, Inc., un leader mondial du secteur de la beauté.

Aussi, Bottega Veneta organisera un concours en partenariat avec l'Université de Tokyo, de renommée mondiale. L'issue du concours, réservé aux étudiants en architecture du département d'ingénierie, sera la présentation des trois projets gagnants, en avril, à l'occasion du Salone del Mobile (salon du meuble) 2010 de Bottega Veneta à Milan.

Dans une conjoncture économique difficile qui modifie la relation à la consommation des produits de luxe, bon nombre d'instituts de recherche ont annoncé la fin de l'ère de l'ostentatoire débridé et le retour à des plaisirs plus simples et authentiques, et à l'essentiel. Une tendance en plein accord avec le positionnement de Bottega Veneta et nettement favorable aux produits de la marque.

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



# YVES SAINT LAURENT

Marque créée en **1961**

**238**

M€ de chiffre d'affaires en 2009

**(10)**

M€ de résultat opérationnel courant en 2009

**1 027**

collaborateurs en 2009 <sup>(1)</sup>

**66**

magasins gérés en propre à la fin 2009

## CONCEPT COMMERCIAL

Fondée il y a près de 50 ans, Yves Saint Laurent est l'une des plus prestigieuses maisons de mode du vingtième siècle. Initialement maison de couture, Yves Saint Laurent a été le précurseur du prêt-à-porter de luxe, concept créé en 1966 sous le nom de « Rive Gauche ». Depuis, la Maison Yves Saint Laurent compte parmi les leaders de la définition et de la réinvention de la mode moderne.

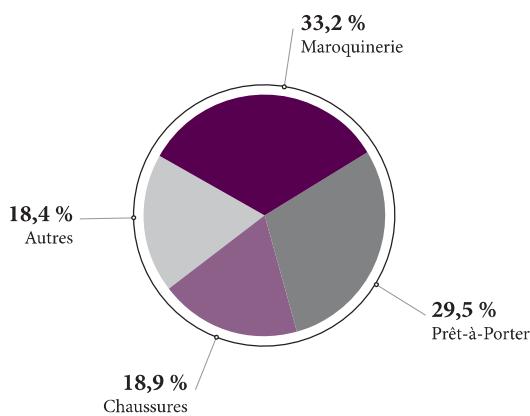
Sous la direction de Valérie Hermann, nommée P.-D.G en 2005, et de Stefano Pilati, Directeur de Création depuis 2004, Yves Saint Laurent crée et commercialise une gamme complète d'articles de prêt-à-porter féminin et masculin, de maroquinerie, de chaussures et de joaillerie. La production est réalisée en Italie et en France, où un atelier historique réalise le prêt-à-porter. 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.

Le réseau des magasins Yves Saint Laurent comprend aujourd'hui 66 magasins gérés en propre, dont les *flagships* de Paris, New York, Londres, Milan, Hong Kong et Beverly Hills ; ces magasins gérés en propre ont dégagé plus de 53 % du chiffre d'affaires d'Yves Saint Laurent en 2009. La marque compte également des points de vente dans la plupart des boutiques et des grands magasins multimarques les plus prestigieux du monde.

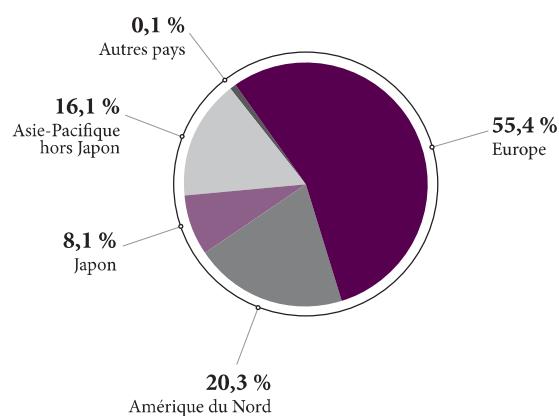
## POSITIONNEMENT

Depuis sa création, Yves Saint Laurent a une forte influence dans le domaine de la mode. Au fil des ans, les designs révolutionnaires de la Maison sont devenus des références culturelles et artistiques emblématiques et son fondateur, le couturier Yves Saint Laurent, s'est imposé comme l'un des créateurs majeurs du vingtième siècle.

**RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2009  
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS**



**RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2009  
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**



(1) Effectifs moyens.



Les styles de sa signature, tels que le *smoking*, l'ensemble-pantalon, la saharienne et le *trench coat* ont révolutionné la garde-robe féminine et continuent de symboliser le chic français, l'élégance féminine et le pouvoir de séduction. Le concept de « Rive Gauche » de Saint Laurent a apporté une touche de démocratie à la mode en rendant une signature de luxe accessible à un public plus large.

Ces valeurs et ces idéaux sont toujours vivants et se retrouvent dans l'incarnation contemporaine de la Maison. Depuis son rachat par Gucci Group en 1999, Yves Saint Laurent s'est repositionné à la

pointe du marché de luxe, revisitant l'héritage exceptionnel de son fondateur en apportant une touche résolument contemporaine. Yves Saint Laurent, qui s'impose comme une référence dans le monde du prêt-à-porter, a créé avec succès des gammes de produits iconiques en maroquinerie tels que les sacs à main *Muse*, *Downtown*, *Easy* et *Roady* et les chaussures *Tribute*.

Marque véritablement internationale, riche d'un héritage français authentique, Yves Saint Laurent est à l'avant-garde de la mode.

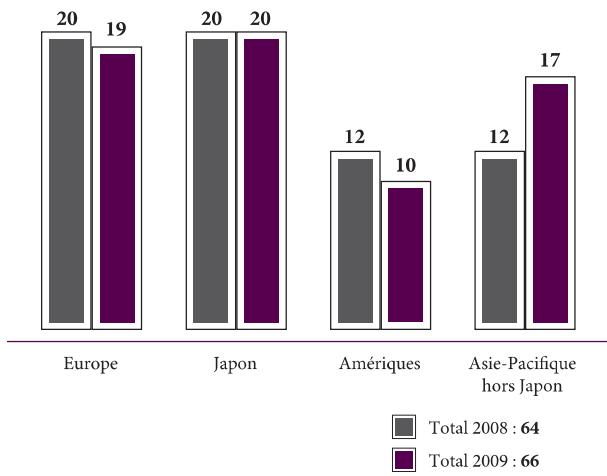
## STRATÉGIE

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

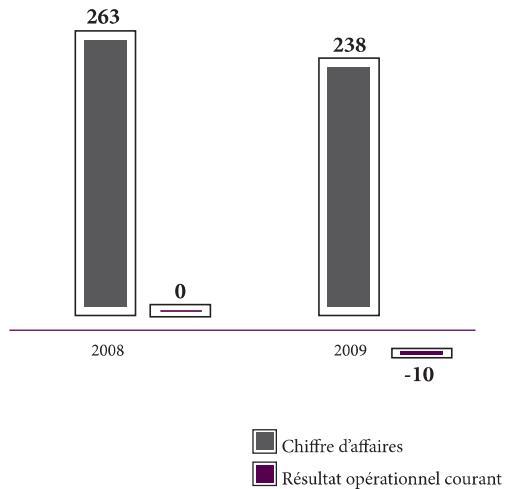
Dans le respect de ce plan stratégique, qui a su évoluer pour s'adapter aux évolutions du marché, les principaux objectifs de la

société sont de continuer à créer et commercialiser des produits très attrayants, reflétant sous des formes innovantes l'essence même de la marque, mettant à profit sa présence historique dans le monde du prêt-à-porter, en élargissant l'offre de produits avec l'extension des lignes à fort potentiel de croissance que sont les articles et accessoires de maroquinerie, et en développant ses partenariats stratégiques dans les segments des parfums et des cosmétiques.

NOMBRE DE MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE



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



## RÉSULTATS

Le chiffre d'affaires d'Yves Saint Laurent a atteint 238 millions d'euros en 2009, soit un recul de 11,8 % en données comparables par rapport à l'exercice précédent.

En 2009, le résultat opérationnel courant ressort à (10) millions d'euros, contre 0,3 million d'euros en données comparables en 2008. La marge opérationnelle n'est pas significative.

## FAITS MARQUANTS 2009 ET PERSPECTIVES 2010

La maroquinerie a continué d'afficher des résultats positifs, enregistrant notamment des ventes prometteuses à l'occasion du lancement à l'automne du dernier né des sacs à main, *Roady*. Les performances des sacs à main *Muse*, *Downtown* et *Easy*, des petits articles de maroquinerie *Belle de Jour* et du best-seller que sont les chaussures *Tribute* confirment la position d'Yves Saint Laurent comme l'un des leaders incontestés dans ce domaine.

Outre une solide performance commerciale en 2009, les collections de mode Yves Saint Laurent ont connu un grand succès et ont été applaudies par la critique, à la faveur d'articles de presse et du placement de produits auprès de célébrités. La gamme de produits a été élargie grâce au renouvellement de plusieurs petites collections baptisées « Éditions », et à l'introduction d'une nouvelle édition limitée dénommée *New Vintage*, une collection écologique de prêt-à-porter et d'accessoires qui réutilise les chutes de tissus d'anciennes collections pour fabriquer des articles particulièrement représentatifs de l'œuvre du Directeur de Création Stefano Pilati. Lancées au cours de la saison précédente, ces collections ont connu une dynamique impressionnante : *Édition 24* – des articles polyvalents et fonctionnels destinés aux femmes modernes qui voyagent beaucoup ; *Édition Unisex* – inspirée par la tension masculin-féminin emblématique des codes de la Maison ; et *Édition Soir* – une collection de tenues de soirée quasiment haute couture.

L'année 2009 a également été marquée par l'évolution du *Manifesto* d'Yves Saint Laurent lancé en 2007 comme un outil révolutionnaire pour communiquer l'éthique de la marque directement au consommateur. Distribué gratuitement aux passants dans les rues de Paris, New York, Londres, Milan, Tokyo, Hong Kong et Séoul, le *Manifesto*, conçu comme un acte généreux, diffuse de manière démocratique la mode d'Yves Saint Laurent au plus grand nombre. Parallèlement au lancement du *Manifesto* Automne/hiver 2009-2010 en septembre 2009, la marque a construit un micro site dédié au projet – [www.yslmanifesto.com](http://www.yslmanifesto.com) – et fait sa première incursion dans l'univers des réseaux sociaux avec le lancement d'une page sur *Facebook* et d'un compte *Twitter*.

Dans la distribution, Yves Saint Laurent a poursuivi son développement de manière significative sur les marchés émergents, notamment au Moyen-Orient et dans la région Asie-Pacifique avec l'ouverture en 2009 de plusieurs magasins gérés en propre et magasins autonomes sous contrats de franchise. La poursuite de l'expansion dans cette région, y compris en Chine continentale, sera une priorité pour la marque en 2010 et pour les années à venir.



# Les autres marques

**484**

M€ de chiffre d'affaires en 2009

**25**

M€ de résultat opérationnel courant en 2009

**1 871**

collaborateurs en 2009 <sup>(1)</sup>

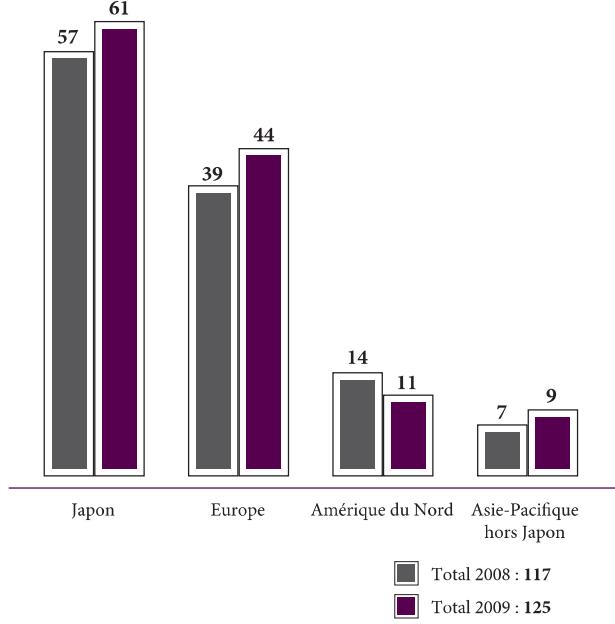
**125**

magasins gérés en propre à la fin 2009

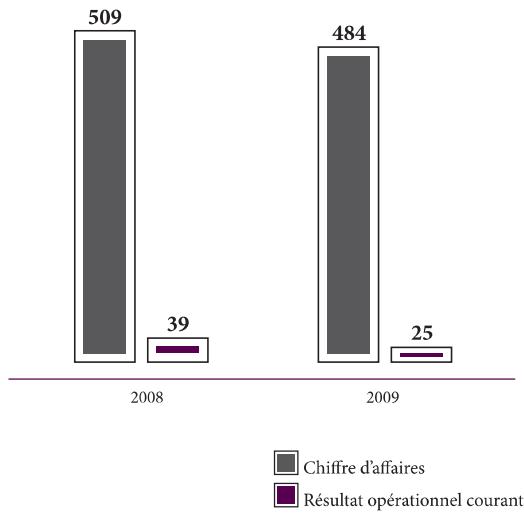
Dans cette rubrique figurent Balenciaga, Boucheron, Sergio Rossi, Alexander McQueen et Stella McCartney. Depuis leur entrée dans Gucci Group, toutes ces marques bénéficient d'une très forte croissance de leur chiffre d'affaires, portée par la vision artistique propre à chaque créateur et par le soutien 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 ventes indirectes 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)



(1) Effectifs moyens.



# BALENCIAGA

La Maison Balenciaga est l'un des établissements les plus influents du monde de la mode et est en passe de s'imposer comme un acteur majeur de l'industrie du Luxe. 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 coeurs et les esprits de ses clients privilégiés et de ses adeptes.

Nicolas Ghesquière rejoint Balenciaga en 1995 et présente sa première collection deux ans plus tard, à l'âge de 26 ans. Les nombreuses distinctions décernées à ce jeune créateur, qui a su captiver l'attention des médias et des clients, ont largement contribué au succès commercial et à l'attractivité de la marque.

Alors que l'esprit de la marque est solidement ancré et évoqué dans des collections de prêt-à-porter remplies de symboles, les lignes de sacs et de chaussures ont également rencontré un succès phénoménal 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.

Durant les premières années 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 soit 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 ces deux dernières années, permettant d'accéder pleinement à la marque Balenciaga dans le monde entier et d'en rééquilibrer l'expansion géographique. Ce plan prévoyait l'ouverture de 32 magasins dans le monde en 2009, dont deux boutiques en ligne.

En Europe, la représentation de la marque dans les grands magasins s'est renforcée avec l'ouverture d'un magasin à Paris (Galeries Lafayette) et la conversion d'un point de vente en magasin à Londres (Harvey Nichols).

L'année 2009 a été celle des premiers pas de Balenciaga en Chine continentale, avec l'ouverture, au printemps, des deux premiers magasins de la marque gérés en propre, à Shanghai et à Hangzhou. Parallèlement, l'expansion des activités de détail s'est poursuivie au Japon avec l'ouverture de trois nouveaux espaces boutiques (qui viennent s'ajouter aux dix magasins existants).

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 Taiwan, de Singapour, de la Thaïlande, de la Corée du Sud, de la Russie, de la Turquie et du Moyen-Orient. De nouveaux contrats ont récemment été signés en Corée et en Arabie Saoudite pour des boutiques *duty-free*.

Enfin, l'activité en ligne a été soutenue avec l'ouverture d'un site au Royaume-Uni en juin 2009.

L'ouverture de nouveaux magasins est prévue pour 2010, en priorité en Asie (notamment en Chine, avec quatre nouveaux magasins, à Hong-Kong et au Japon) et aux États-Unis (un nouveau magasin), afin d'alimenter la croissance du segment des ventes directes tout en préservant celle du segment indirect. L'ouverture d'une boutique en ligne en France est également prévue au cours de l'année.

# BOUCHERON

PARIS

Dans la tradition de la joaillerie française, Boucheron s'impose comme le créateur le plus audacieux. 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 dans ses collections 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.

Boucheron puise largement son inspiration dans la nature, le serpent étant l'un des modèles favoris de la Maison.

Filiale de Gucci Group depuis 2000, Boucheron 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.

Écrivains, artistes, stars du cinéma, Maharaja, hommes d'affaires... Boucheron a toujours su séduire une clientèle aussi célèbre et remarquable que ses propres créations. Parmi ses admirateurs se trouvent des souverains comme le Maharaja de Patiala, le Shah d'Iran, le Tsar Alexandre III, la Reine Farida d'Égypte, la Reine Rania de Jordanie ; de riches familles américaines comme les Astor, les Vanderbilt et les Rockefeller ; des stars légendaires comme Greta Garbo, Rita Hayworth, Marlène Dietrich et, plus récemment, Nicole Kidman, Cameron Diaz, Katie Holmes, Julianne Moore et Anne Hathaway.

Après une année marquée par la célébration de son 150<sup>e</sup> anniversaire en 2008, Boucheron est resté dans cet esprit commémoratif en décidant de s'inspirer des plaisirs de la vie parisienne pour sa dernière collection. Baptisée *Gaité Parisienne*, cette collection se décline en sept parures uniques de haute joaillerie, incarnations de Paris, la capitale cosmopolite des plaisirs et de la culture. Chaque parure a reçu le nom d'une femme dont la personnalité et le style ont inspiré ces créations.

L'année a également été marquée par la parution du livre signé Vincent Meylan, « Les Archives secrètes de Boucheron ». Deux ans de recherche ont été nécessaires pour retracer l'histoire des clients d'exception du joaillier : altesses royales, courtisanes, milliardaires,

stars de Hollywood... tous passionnés de pierres précieuses et de la Maison Boucheron.

Actuellement, la marque compte 47 boutiques dans le monde ainsi qu'une boutique en ligne accessible de tous les pays aux amateurs de la joaillerie.

Boucheron continue de développer ses boutiques en France et à l'international. Courchevel et Singapour ont accueilli de nouveaux magasins. Le *flagship* de Cannes a rouvert ses portes en mars après avoir été rénové. De nouveaux points de vente ont par ailleurs vu le jour chez Neiman Marcus à Topanga, Dallas, Chicago et Honolulu.

Cette année, Boucheron a également signé, avec Sparkle Roll Group Ltd., un accord de partenariat visant à développer et renforcer sa présence en Chine, via la création d'un réseau de six à dix boutiques en cinq ans.

Dix mois après la signature d'un accord de licence, Boucheron a lancé une nouvelle collection de lunettes avec Gold & Wood. Présentée pour la première fois au Silmo 2009, cette collection scelle l'union de deux passions : celle des designs innovants et celle du savoir-faire unique. Elle est en vente auprès d'une sélection d'opticiens prestigieux depuis fin 2009. Les solaires seront distribuées dans les boutiques Boucheron dès mars 2010.

## sergio rossi

Depuis sa création en Italie à la fin des années 60, Sergio Rossi est devenu une référence mondiale dans le secteur de la chaussure féminine de luxe. La marque a toujours été synonyme de glamour et de classe, respectée pour sa créativité unique et pour son ajustement parfait.

Formes séduisantes, lignes élégantes, matériaux sensuels... la marque sait mettre en valeur la silhouette féminine, s'imposant comme un instrument incontournable de l'art moderne de la séduction.

Dans les ateliers de San Mauro Pascoli, au cœur de l'Italie traditionnelle, les artisans de la marque se distinguent par la passion qui les anime et par une quête permanente de la perfection.

En moins d'un demi-siècle, de Hollywood à Tokyo, de Shanghai à New York, dans l'animation des rues de la ville ou le glamour des podiums, la marque Sergio Rossi s'est imposée partout dans le monde.

Sergio Rossi reste fidèle à son cœur de métier, la chaussure féminine, pour créer des collections pour toutes les occasions, décontractées pour les loisirs et le travail, élégantes pour le soir. Sergio Rossi offre aux femmes les accessoires qui les rendent désirables et féminines en toutes circonstances.

L'année 2009 a constitué un tournant dans l'histoire de la marque avec le lancement de la collection automne-hiver 2009 du nouveau Directeur de Création Francesco Russo. La marque sublime son savoir-faire avec cette collection qui crée une femme qui s'affirme, sensuelle et séduisante, incarnant la « quintessence du chic ».

Les chaussures et accessoires Sergio Rossi sont vendus dans 44 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 2009, de nouveaux magasins franchisés ont ouvert à Moscou, Beijing, Beyrouth, Wuhan, Djeddah et Taipei. L'Europe compte 17 magasins gérés en propre et 12 boutiques franchisées. Aux États-Unis, Sergio Rossi a choisi de se concentrer sur les activités de ventes indirectes, qui se sont avérées être le canal approprié pour le développement et l'expansion future de la marque dans le pays. Une stratégie complétée par l'ouverture de la boutique en ligne américaine. En Asie-Pacifique, important levier de croissance pour la marque, Sergio Rossi compte un magasin géré en propre et 12 boutiques franchisées. De nouveaux magasins devraient ouvrir prochainement en Chine continentale et en Malaisie. Au Japon, la marque dispose de 26 magasins gérés en propre.



# ALEXANDER MQUEEN

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.

Les produits Alexander McQueen sont distribués dans des magasins gérés en propre, des grands magasins et des magasins spécialisés haut de gamme, ainsi que dans des boutiques en ligne. La marque compte cinq magasins gérés en propre à Londres, Milan, New York, Las Vegas et Los Angeles. Un site Web marchand a également été lancé avec succès au Royaume-Uni en novembre 2009, suite aux résultats prometteurs du site inauguré aux États-Unis en juillet 2008.

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 (Londres, Jakarta), Selfridges (Londres), Saks 5<sup>th</sup> Avenue (New York), Shinsegae (Séoul) et Tsum (Moscou).

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, dont Doha, en 2009.

Ces dernières années, les segments des accessoires ont progressé jusqu'à représenter 35 % des activités de la Société en 2009. Les chaussures et les sacs de la marque sont vendus dans la plupart des grands magasins du monde entier.

En 2009, l'environnement des ventes directes a été plus difficile en raison d'une baisse de la fréquentation des magasins. L'intérêt pour la marque ne s'est toutefois pas démenti, comme en témoignent les solides performances commerciales. Le développement de l'activité au Japon avec l'ouverture récente de cinq espaces boutiques, combiné à la résilience des magasins historiques en Europe, a permis aux ventes au détail de gagner 15 % en 2009.

Le remarquable succès de la campagne printemps-été 2010 plaide également en faveur d'un prochain retour à la croissance sur le segment des ventes indirectes.

L'année 2010 verra par ailleurs la poursuite de plusieurs accords de licence stratégiques, qui ont permis la commercialisation internationale des créations Alexander McQueen auprès d'un public plus large : gammes de lunettes en partenariat avec Safilo SpA, lignes de vêtements et de chaussures de sport haut de gamme avec Puma AG, ligne de prêt-à-porter denim commercialisée sous la marque McQ avec Sinv SpA, et collection de sous-vêtements et de maillots de bain dans le cadre d'un récent accord de licence avec Albisetti SpA.

# STELLA MCCARTNEY

Stella McCartney confirme son dynamisme et conserve un positionnement unique, celui d'une marque de créateur moderne dédiée à un certain style de vie, qui bénéficie d'une présence mondiale de plus en plus importante. Le talent de son Directeur de Création et son influence croissante dans la profession lui ont valu des distinctions toujours plus nombreuses, dont une nomination en 2009 au classement du magazine TIME des 100 personnalités les plus influentes au monde.

« Évocatrice » tout en restant facile à porter, la marque continue de trouver écho auprès de la femme moderne de tous les jours, gagnant ainsi en popularité et affichant une croissance dynamique continue malgré une conjoncture mondiale difficile.

Le prêt-à-porter, qui reste le moteur de l'activité, a poursuivi sa progression, tant grâce au développement de nouvelles catégories de produits qu'à la croissance des ventes dans les catégories existantes. Solidement ancrées, les valeurs éthiques de la marque s'expriment dans l'ensemble de l'activité, depuis les produits bio et durables, en plein essor, jusqu'aux chaussures et accessoires réalisés dans des matières autres que du cuir. Le lancement à l'automne 2009 d'une nouvelle collection de sacs en Nylon fabriqués à partir de matériaux recyclés a contribué à renforcer le positionnement unique de la marque, tout en restant fidèle à l'esprit d'une mode fonctionnelle et accessible.

Les produits Stella McCartney sont distribués dans des grands magasins répartis dans 51 pays du monde entier. L'optimisation de



la visibilité de la marque, essentielle à la poursuite de sa croissance stratégique, passe par le déploiement de nouveaux espaces signés Stella McCartney dans ces grands magasins et par une représentation accrue des produits emblématiques.

Le style de vie reflété par la marque joue un rôle clé dans la croissance des ventes au détail, et chaque magasin décline l'éventail diversifié des produits Stella McCartney auprès d'un public-cible.

L'ouverture d'un nouveau *flagship* à Paris au Palais Royal début 2009 et aux Galeries Lafayette en décembre, ainsi que d'un nouveau magasin autonome à Milan en janvier 2010, est venue renforcer le positionnement et l'implantation de la marque en Europe, de même qu'une présence déjà solide en Extrême-Orient et au Moyen-Orient grâce aux partenaires franchisés.

La collaboration initiée avec Gap en novembre 2008 dans le cadre d'une collection exclusive de vêtements enfants et bébés a connu un

succès sans précédent et permis une diversification jugée naturelle par la marque. Dans le sillage de cette réussite, une seconde collection sortira en mars 2010.

Les accords de licence existants restent l'un des principaux constituants de l'ADN de la marque : parfums, articles de lingerie et lunettes de soleil constituent une passerelle privilégiée vers la marque, tout en renforçant l'attrait du style de vie qu'elle incarne. La récente modification de l'accord conclu avec Luxottica se traduira par une créativité accrue et par un positionnement-prix plus compétitif. Déjà bien engagé, le partenariat avec Adidas continue de porter ses fruits dans le monde entier grâce au mariage réussi du chic et de la performance technique.

En 2010, la croissance robuste des ventes et la poursuite du dynamisme de la marque demeureront une priorité, parallèlement à l'expansion de l'activité en ligne.



# La Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) de PPR



## INTRODUCTION

Historique de la démarche

58

## ENJEU 4 : MESURER ET LIMITER LES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> LIÉES AUX TRANSPORTS

94

Une organisation RSE dédiée et intégrée

59

Le management de l'environnement

94

Faits marquants 2009

60

Les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport

96

Chiffres clés 2009

61

Le profil humain du Groupe

62

## ENJEU 1 : DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ À TRAVERS LA GESTION DES COMPÉTENCES ET LA FORMATION

69

Développer les compétences et les talents

69

## ENJEU 5 : RÉDUIRE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES MAGASINS ET DES INFRASTRUCTURES

100

Évaluer

75

L'intensification de la démarche en 2009

100

Faire évoluer

76

La politique énergétique du Groupe

101

La rémunération et les avantages sociaux

77

L'optimisation des matières premières

104

Écouter et dialoguer avec son environnement social

78

La gestion des déchets

108

## ENJEU 2 : FORMER CHAQUE MANAGER AUX ENJEUX DE LA DIVERSITÉ

81

Un engagement pris au plus haut

81

L'évaluation et la gestion des risques environnementaux

111

Un pilotage inter-enseignes

81

113

Une démarche basée sur des diagnostics et un suivi des résultats

82

Le développement de produits responsables

115

Des actions de sensibilisation et de formation

82

Des clients responsables et solidaires

118

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

83

## ENJEU 7 : METTRE EN PLACE DES PROGRAMMES DE SOLIDARITÉ EN LIEN AVEC L'ACTIVITÉ DES SOCIÉTÉS

121

L'implication des partenaires sociaux

84

Les engagements au niveau du groupe PPR

121

## ENJEU 3 : INTÉGRER DES CRITÈRES RSE DANS LE CHOIX DES FOURNISSEURS

85

Des enjeux qui mobilisent les enseignes

124

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

85

## TABLE DE CONCORDANCE R. 225-104 ET R. 225-105 DU CODE DE COMMERCE

129

Des approches adaptées aux spécificités du Groupe

86

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

131

La déclinaison des politiques par des plans d'actions d'envergure

89

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

93



# Introduction

## La RSE chez PPR

### HISTORIQUE DE LA DÉMARCHE

#### Un engagement RSE de longue date

**1996** • Première Charte éthique du Groupe

**2001** • Création de l'association SolidarCité qui mobilise les collaborateurs autour de projets de solidarité  
• 1<sup>re</sup> étude d'opinion des salariés

**2003** • Création d'un département Développement Durable au niveau du Groupe  
• Mise en place d'une plateforme 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 pour l'Éthique et la Responsabilité Sociale et Environnementale (CERSE)  
• Création de la Fondation Télémaque

**2006** • Première structuration des engagements du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale

**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 et création d'un Comité RSE chargé de s'assurer de la fixation d'objectifs ambitieux sur ces 7 enjeux, 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

**2008** • Adhésion du groupe PPR au Global Compact  
• Création de la Fondation d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes



**L'année 2009** aura été marquée par la sortie mondiale du film documentaire **HOME**, réalisé par Yann Arthus-Bertrand, coproduit par EuropaCorp et Elzévir Films et financé par PPR dans sa très grande majorité. Unique par ses images tournées du ciel dans plus de 50 pays à travers le monde, inédit par son approche volontairement didactique et à destination du grand public, avant-gardiste par son souhait de bousculer la chronologie des médias pour être disponible gratuitement et sur tout support (Internet, DVD, télévision, cinéma...) partout dans le monde le 5 juin 2009, date de la journée mondiale de l'environnement, **HOME** a déjà été vu par plus de 150 millions de personnes dans le monde à ce jour. Il aura également permis une formidable mobilisation des marques pour la promotion du film et des collaborateurs de PPR : chacun

des 88 000 collaborateurs que le Groupe comptait à la date de sortie du film a ainsi reçu un DVD de **HOME** offert par François-Henri Pinault et a pu participer à un jeu-concours **HOME** organisé en interne. Au-delà de la mobilisation individuelle, **HOME** a également permis une accélération de l'appropriation par les marques et les Branches des enjeux de développement durable, permettant ainsi une multiplication des engagements et projets en la matière.

Dans la suite logique de **HOME** et convaincu que l'accélération de l'engagement du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale repose sur les talents et l'esprit d'entrepreneuriat de ses collaborateurs, PPR lancera en 2010 la 1<sup>re</sup> édition des Prix de l'Innovation et du Développement Durable.

## UNE ORGANISATION RSE DÉDIÉE ET INTÉGRÉE

La RSE est un sujet porté au plus haut au sein du groupe PPR à travers notamment une Direction dédiée à la RSE au niveau Groupe qui reporte au Président et est représentée au Comité exécutif. 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.

• **Un cadre de référence commun à toutes les Branches.** Le Comité RSE, constitué des membres du Comité exécutif du Groupe, s'assure de la définition d'objectifs formels dans chacune des 5 Branches et au siège de PPR et suit leur mise en œuvre, dans le cadre des 7 enjeux clés définis pour le Groupe. Pour rappel, ces 7 enjeux constituent un cadre commun à l'ensemble des Branches du Groupe :

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

À noter enfin qu'une part de la rémunération variable des dirigeants des Branches est directement liée à l'atteinte d'objectifs RSE.

• **Une Direction RSE au niveau du groupe PPR.** Cette entité, créée en 2007 et composée 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 du 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 5 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 2009, 21 personnes travaillaient de manière directe sur les problématiques de RSE dans les 5 Branches du Groupe (au-delà des 8 personnes chez PPR). Il existe également des Comités RSE organisés au niveau de certaines Branches qui regroupent les directions clés de l'entreprise, autour de la Direction RSE ou Développement Durable.

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 2009

### **Lancement et 1<sup>re</sup> année de fonctionnement de la Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes**

Crée fin 2008, la Fondation œuvre, depuis le 29 janvier 2009, date de son 1<sup>er</sup> Conseil d'Administration, autour de 2 axes stratégiques : la lutte contre les violences faites aux femmes et l'aide au développement au bénéfice des femmes. La Fondation soutient des projets de solidarité en partenariat avec des ONG locales et internationales et propose aux collaborateurs du Groupe de s'impliquer. Elle a également pour mission de sensibiliser aux droits des femmes et organise expositions et débats sur le sujet. En 2009, la Fondation a noué 17 partenariats choisis lors de son Conseil d'Administration et lors des deux comités de validation réunis en mars et juillet 2009.

### **Rediffusion du Code de conduite des affaires du Groupe à l'ensemble des collaborateurs**

Le Code de conduite des affaires du Groupe, dont la mise à jour avait fait l'objet des travaux du CERSE (Comité pour l'Éthique et la Responsabilité Sociale et Environnementale, cf. page 321) de PPR en 2008, a été redistribué à tous les collaborateurs du Groupe en 2009. Disponible dans les 14 langues les plus parlées dans le Groupe, sa rediffusion s'est accompagnée d'une campagne de communication partout dans le Groupe pour accroître sa connaissance et l'appropriation par tous des principes éthiques qu'il défend.

### **Multiplication des initiatives et projets autour des 7 enjeux RSE clés du Groupe**

Le cadre commun que constituent les 7 enjeux clés RSE du Groupe a permis en 2009 la multiplication des projets et l'accélération de l'engagement des Branches. À titre d'exemple, on retiendra la préparation, la publication et la diffusion à destination des 2 300 magasins du Groupe de la « Green toolbox », fruit d'un travail collaboratif sur l'année des équipes développement durable et patrimoine/immobilier des Branches réunies sous la houlette de PPR. Conçu comme un véritable outil opérationnel de management environnemental, ce guide doit permettre la réduction de l'empreinte environnementale des sites et la recherche combinée d'une efficacité économique et d'une performance écologique.

### **Entrée en vigueur, au 1<sup>er</sup> octobre 2009, d'une 3<sup>e</sup> Convention signée avec l'Agefiph pour l'intégration professionnelle des personnes handicapées**

Après une 1<sup>re</sup> Convention de partenariat signée en 2005 avec l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph), puis une 2<sup>e</sup> Convention signée en 2007, une 3<sup>e</sup> Convention est entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> octobre 2009. En effet, les résultats très encourageants de la 2<sup>e</sup> Convention - en particulier, les 126 embauches réalisées sur 2 ans au lieu des 75 prévues initialement - ont conduit à cette 3<sup>e</sup> Convention qui porte sur une durée de 15 mois et intègre la Fnac, Redcats Group, PPR Siège & Services Partagés et les 4 marques de Gucci Group en France. Conforama, de son côté poursuit ses actions en faveur du handicap dans le cadre de l'accord d'entreprise signé en 2007 avec ses partenaires sociaux.

### **Réalisation de la 5<sup>e</sup> édition de l'enquête d'opinion interne « Quel temps fait-il chez vous ? »**

Véritable baromètre social qui permet de mesurer la perception des collaborateurs sur des thèmes liés à leur vie dans l'entreprise, cette enquête d'opinion interne est conduite tous les 2 ans depuis 2001. Elle permet de définir et de mettre en œuvre des plans d'actions sur la base des résultats obtenus et d'en mesurer l'efficacité dans le temps. Cette 5<sup>e</sup> édition a eu lieu au sein de PPR Siège & Services Partagés et des marques et enseignes Fnac, Conforama, Redcats Group et, pour la première fois, Puma. Ce sont ainsi plus de 55 000 salariés qui ont été sondés, en 12 langues et dans 55 pays. Le taux de participation a été cette année de 77 %, seuil jamais atteint jusque-là, témoignant ainsi du fort attachement des salariés à cette démarche. Les résultats seront disponibles début 2010 et le 1<sup>er</sup> semestre de l'année sera consacré à leur restitution aux collaborateurs ainsi qu'à l'élaboration des plans d'actions adéquats.



---

## CHIFFRES CLÉS 2009

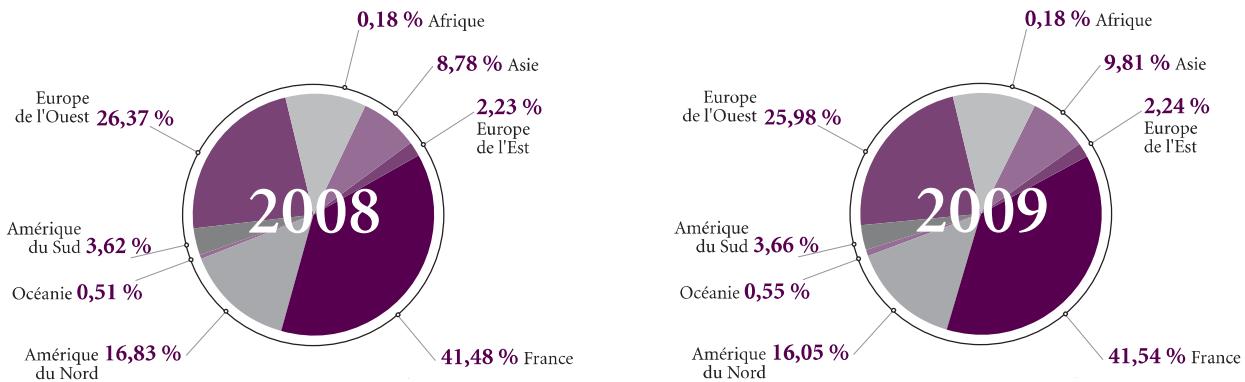
- 73 245 collaborateurs du Groupe inscrits au 31 décembre 2009, dont 56,8 % de femmes ;
- 1 193 travailleurs handicapés ;
- 90,7 % des collaborateurs sont en contrat à durée indéterminée (CDI) ;
- 50,5 % des managers sont des femmes ;
- Les femmes représentent 60,1 % des embauches ;
- 12 171 CDI travaillent à temps partiel, donc 81,7 % sont à temps complet ;
- 81,6 % des temps partiels sont des femmes et 96,7 % sont des non managers ;
- 77,1 % des non managers CDI travaillent à temps complet ;
- 36,6 ans est l'âge moyen des effectifs en CDI en 2009 ;
- 8,5 ans est l'ancienneté moyenne des effectifs en CDI ;
- 662 802 heures de formation ;
- 57 902 collaborateurs formés ;
- 17 partenariats noués par la Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes ;
- 25 collaborateurs partis en mission lors de congés solidaires ;
- 3 493 audits sociaux réalisés auprès des fournisseurs du Groupe, y compris dans le cadre des démarches de certification SA 8000 mises en œuvre ;
- 56 % des déchets du Groupe ont été recyclés ;
- 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.

Chaque année, PPR publie un point d'avancement de chacune des Branches sur les 7 enjeux clés du Groupe. En 2010, il présentera les faits marquant 2009 de chaque Branche ainsi que les principaux objectifs mesurables retenus par chacune sur les 7 enjeux.

À noter enfin que les indicateurs de reporting social et environnemental vérifiés par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leurs travaux sur le reporting 2009 sont indiqués dans la suite du document par le symbole ✓. Quand le périmètre vérifié ne couvre pas la totalité de la valeur consolidée, une note de bas de page précise la couverture du périmètre vérifié.

LE PROFIL HUMAIN DU GROUPE <sup>(1)</sup>

## Effectifs

RÉPARTITION DE L'EFFECTIF INSCRIT AU 31 DÉCEMBRE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE <sup>(2)</sup> (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	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Afrique	14	10	25	21	54	67	39	44
Asie	549	515	488	545	4 427	4 054	1 719	1 636
Europe de l'Est	147	135	89	102	911	965	491	512
France	3 442	3 515	3 458	3 550	12 000	12 815	11 525	12 002
Amérique du Nord	1 327	1 266	754	716	7 034	8 139	2 643	2 812
Océanie	25	26	31	33	208	205	137	129
Amérique du Sud	102	99	193	201	867	933	1 517	1 546
Europe de l'Ouest	1 016	1 061	1 455	1 513	9 440	10 261	7 118	7 436
<b>TOTAL</b>	<b>6 622</b>	<b>6 627</b>	<b>6 493</b>	<b>6 681</b>	<b>34 941</b>	<b>37 439</b>	<b>25 189</b>	<b>26 117</b>

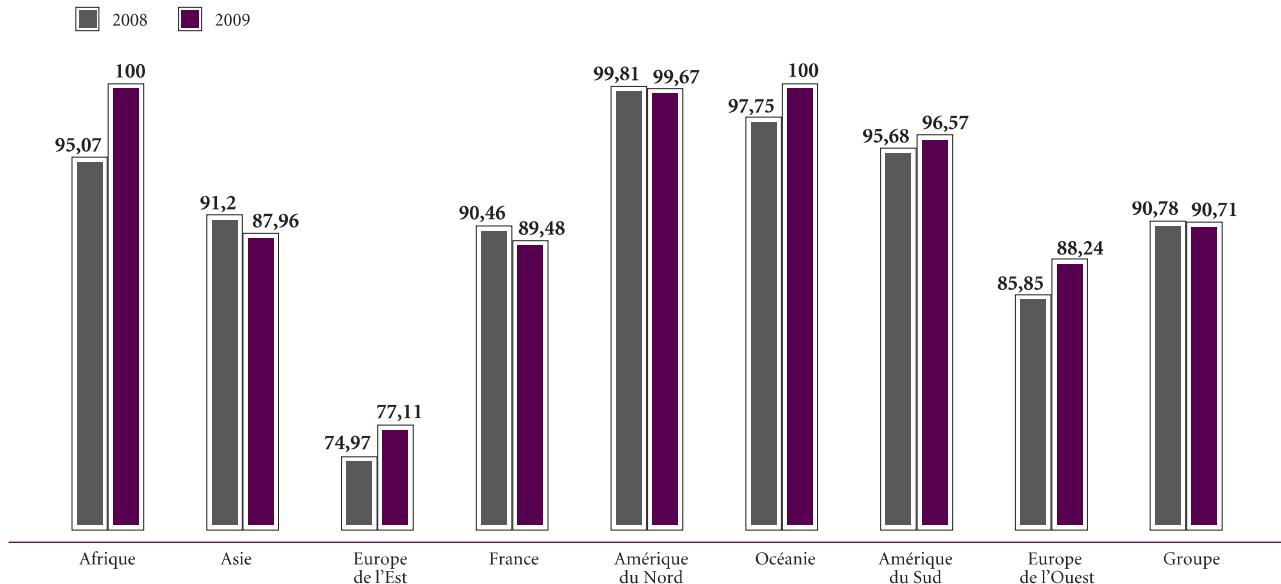
(Taux de couverture : 100 %)

(1) Pour chaque indicateur social présenté, les données 2008 ont été retraitées à pro forma pour tenir compte de la variation du périmètre du Groupe en 2009. Par ailleurs, il est indiqué un taux de couverture calculé en % des effectifs du Groupe inscrits au 31 décembre 2009.

(2) Tous les graphiques par zone géographique incluent les pays et territoires suivants : **Afrique** : Afrique du Sud ; **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-Zélande ; **Amérique du Sud** : Aruba, Argentine, Brésil, Chili, Mexique, Pérou, Uruguay ; **Europe de l'Ouest** : Autriche, Belgique, Suisse, Allemagne, Chypre, Danemark, Espagne, Finlande, Grande-Bretagne, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Monaco, Malte, Pays-Bas, Norvège, Portugal, Suède.

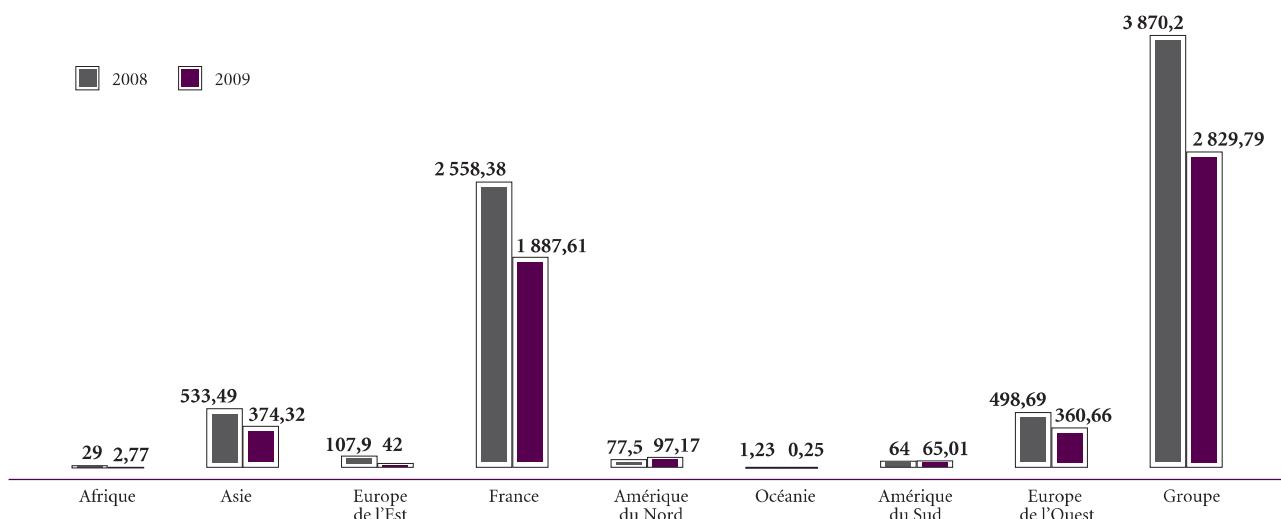


PART DES CDI PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EN %)



(Taux de couverture : 100 %)

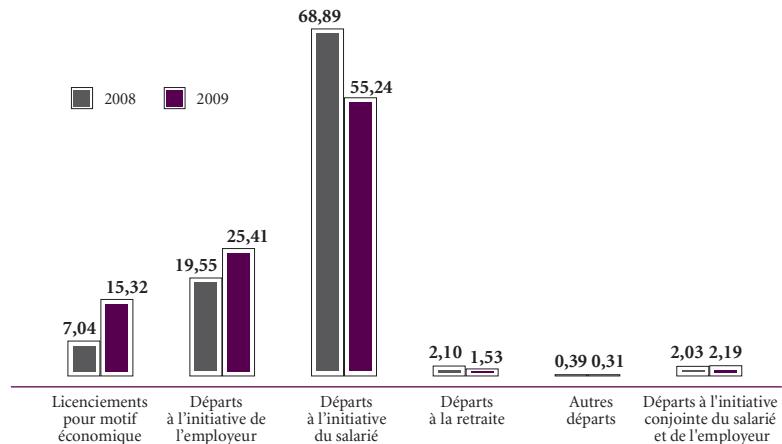
NOMBRE D'INTÉRIMAIRE EN ETP\* PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



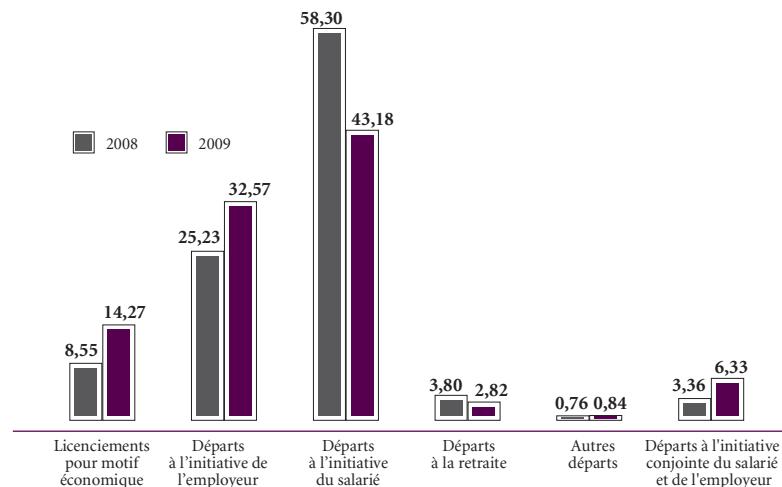
(Taux de couverture : 100 %)

\* ETP : Equivalent Temps Plein

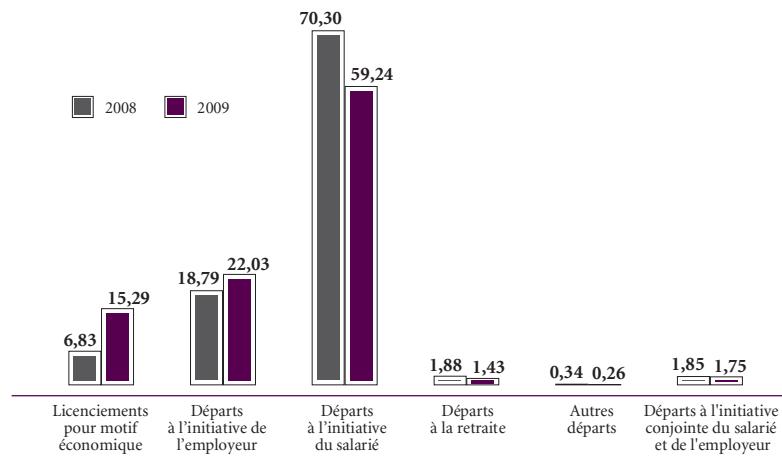


**RÉPARTITION DES DÉPARTS DE CDI PAR MOTIF (EN %)**

(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 %)



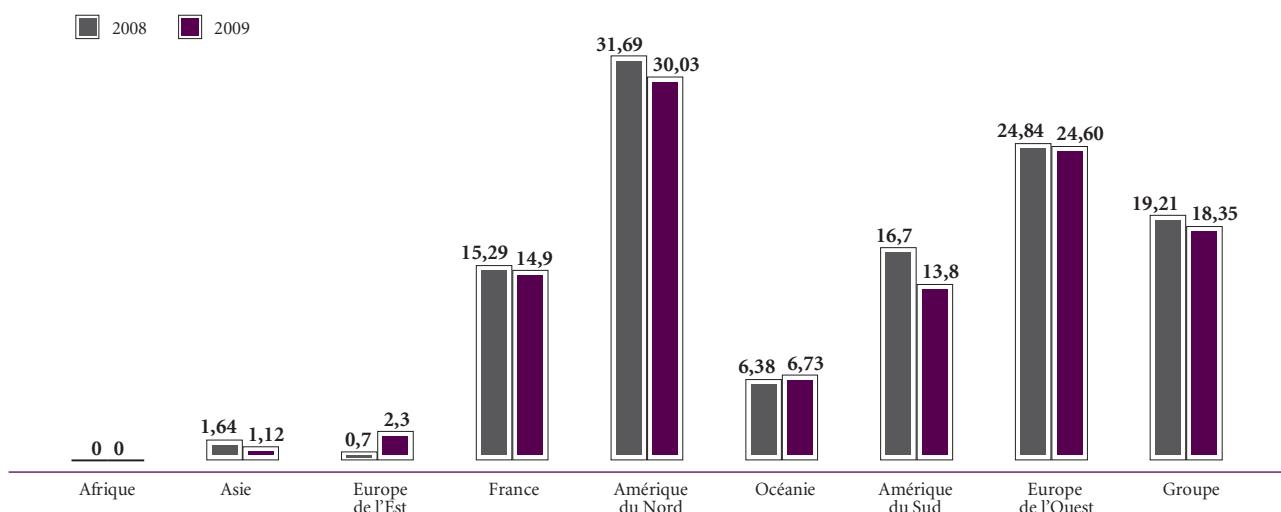
## Temps de travail

En moyenne, la durée du temps de travail hebdomadaire pour les collaborateurs du Groupe à temps plein est de 36,3 heures pour 2009 (taux de couverture : 100 %). 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'organisation 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.

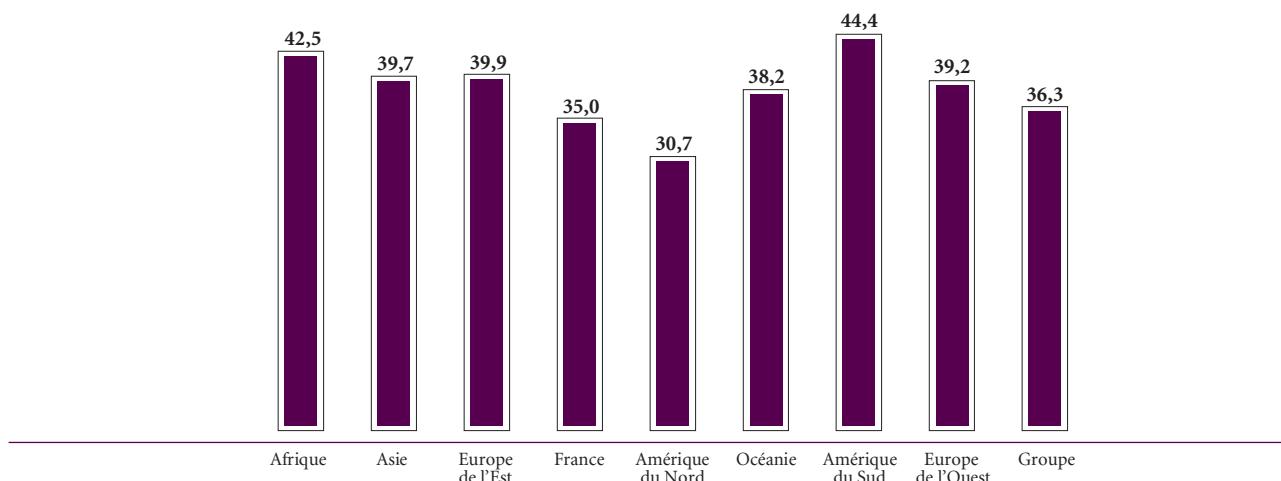
En 2009, 260 368 heures supplémentaires ont été comptabilisées en France (taux de couverture : 100 % du périmètre France).

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



(Taux de couverture : 100 %)

DURÉE HEBDOMADAIRE HABITUELLE DE TRAVAIL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2009 (EN HEURES)



(Taux de couverture : 100 %)



TAUX D'ABSENTÉISMES GLOBAL ET MALADIE <sup>(1)</sup> (EN %)

	2009	2008
Taux d'absentéisme global	5,5	5,18
Taux d'absentéisme maladie	3,57	3,42

(Taux de couverture : 100 %)

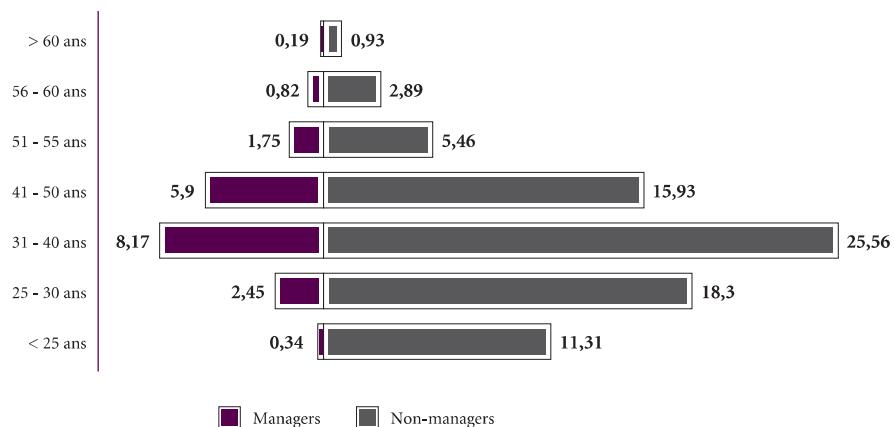
## Profil

## ÂGE MOYEN ET ANCIENNETÉ MOYENNE DES CDI PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EN ANNÉES)

	Age Moyen		Ancienneté moyenne	
	2009	2008	2009	2008
Afrique	30,19	28,56	2,3	1,86
Asie	28,45	31,86	3,37	3,18
Europe de l'Est	30,16	34,12	4,36	3,72
France	39,86	39,11	12,69	12,03
Amérique du Nord	36,18	36,12	4,47	3,78
Océanie	28,7	28,99	3,97	3,77
Amérique du Sud	31,6	30,56	4,17	4,09
Europe de l'Ouest	36,18	36,05	7,26	6,91
<b>GROUPE</b>	<b>36,61</b>	<b>36,67</b>	<b>8,52</b>	<b>8,04</b>

(Taux de couverture : 99,96 %)

## RÉPARTITION DES EFFECTIFS INSCRITS PAR TRANCHE D'ÂGE EN 2009 (EN %)



(Taux de couverture : 99,96 %)

(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...), dès le premier jour d'absence.



## Conditions d'hygiène et de sécurité

PPR et ses Branches considèrent comme devoir fondamental d'assurer la santé et la sécurité, physique et mentale, 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 2009, PPR a mis en place un dispositif de prévention au sein de ses Branches pour faire face à la menace de pandémie grippale du virus A (H1N1). Ce dispositif a mobilisé la Direction des Ressources

Humaines et la Direction Sécurité du Groupe, afin de promouvoir l'information auprès des collaborateurs par affichage d'instructions dans les Enseignes du Groupe, d'acheter des masques de protection « FFP2 » aux Enseignes et de concevoir des règles de distribution et de proposer aux Enseignes une trame de Plan de Continuité d'Activité, dès le mois d'août 2009.

En 2009, le nombre total d'accidents du travail avec arrêt survenus sur le lieu de travail ou lors de déplacements professionnels s'élève à 1 766, contre 1 834 en 2008. Aucun accident mortel n'est intervenu en 2009.

### NOMBRE D'ACCIDENTS DU TRAVAIL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2009	2008
Afrique	0	0
Asie	46	26
Europe de l'Est	18	21
France	1 237	1 225
Amérique du Nord	58	76
Océanie	2	2
Amérique du Sud	61	64
Europe de l'Ouest	344	420
<b>TOTAL</b>	<b>1 766</b>	<b>1 834</b>

(Taux de couverture : 99,99 %)

### NOMBRE DE SALARIÉS FORMÉS À LA SÉCURITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2009	2008
Afrique	2	0
Asie	564	743
Europe de l'Est	722	744
France	5 569	4 511
Amérique du Nord	3 744	3 723
Océanie	59	12
Amérique du Sud	185	235
Europe de l'Ouest	5 620	6 021
<b>TOTAL</b>	<b>16 465</b>	<b>15 989</b>

(Taux de couverture : 93,46 %)

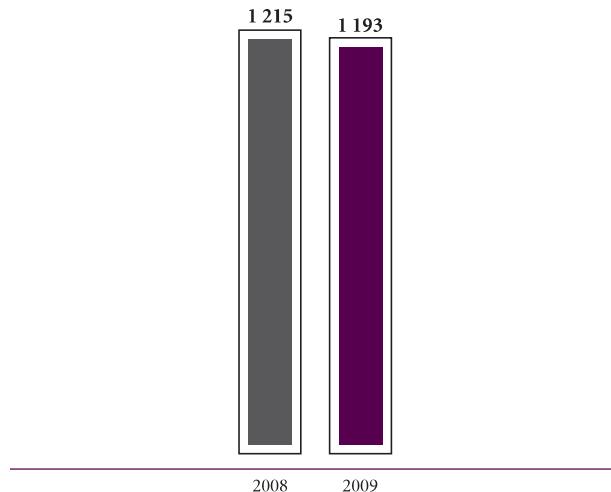


## NOMBRE D'HEURES DE FORMATION À LA SÉCURITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2009	2008
Afrique	152	0
Asie	7 376	7 061
Europe de l'Est	4 807	5 343
France	36 815	31 144
Amérique du Nord	16 960	13 279
Océanie	308	65
Amérique du Sud	2 384	2 430
Europe de l'Ouest	20 032	21 878
<b>TOTAL</b>	<b>88 834</b>	<b>81 200</b>

(Taux de couverture : 93,46 %)

## Emploi et insertion des travailleurs handicapés

NOMBRE TOTAL DE TRAVAILLEURS HANDICAPÉS<sup>(1)</sup>

(Taux de couverture : 81,98 % - hors UK et hors USA)

Au 31/12/2009, le groupe PPR compte 1 193 travailleurs ayant déclaré être en situation de handicap. 72 % de ces collaborateurs, soit 859 personnes, travaillent en France ✓ et entrent dans les catégories

de « bénéficiaires de l'obligation d'emploi » définies par la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

(1) Inscrits au 31/12/2009 et entrant dans les catégories de « bénéficiaires de l'obligation d'emploi » définies par la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.



# Enjeu 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.

En matière de recrutement, d'intégration et de 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.

La volonté de permettre à chacun de développer son employabilité, d'entretenir la résolution d'apprendre et d'évoluer, de 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.

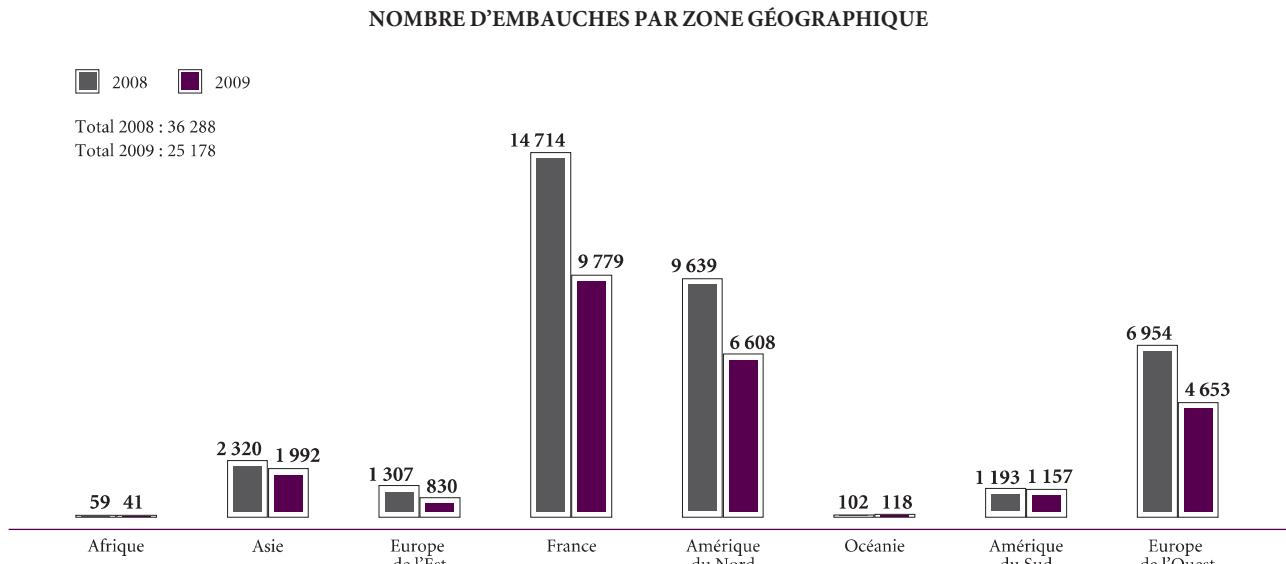
Repérer les talents, mieux connaître les ressources internes de l'entreprise afin de les fidéliser et de les rendre pérennes au sein du Groupe est aussi une préoccupation importante. Pour cela PPR et ses Branches s'appuient sur des dispositifs d'évaluation, de suivi et de mobilité souples et pragmatiques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

## DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET LES TALENTS

En 2009, 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 : performance, internationalisation, esprit d'entreprenariat et innovation - 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 2009, ont été recrutés 12 821 salariés en CDI, 12 357 salariés en CDD et 2 829,8 intérimaires (en Équivalent Temps Plein - ETP -), dans les 59 pays et territoires où le Groupe est implanté. 60,1 % des collaborateurs recrutés étaient des femmes et 94,4 % des non-managers.

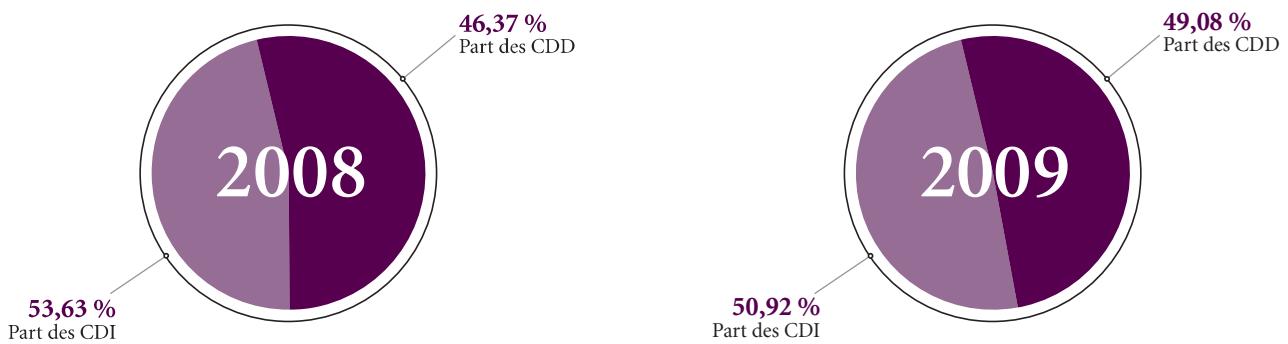


(Taux de couverture : 100 %)

En 2009, le marché de l'emploi est demeuré tendu. Le Groupe a néanmoins poursuivi sa politique d'attraction de nouveaux talents et adapté les recrutements au contexte économique de PPR et à la

diversité des métiers. La crise économique et financière a nécessité de revisiter les organisations par une mise en adéquation la plus fine possible des besoins et des compétences.

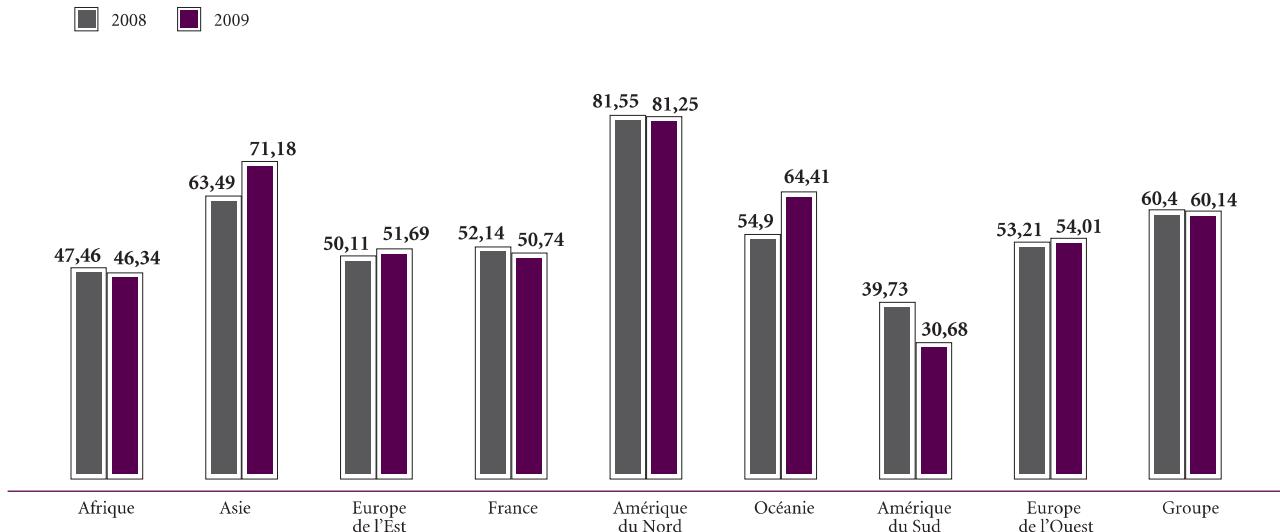
**RÉPARTITION CDD/CDI DES EMBAUCHES (EN %)**



(Taux de couverture : 100 %)

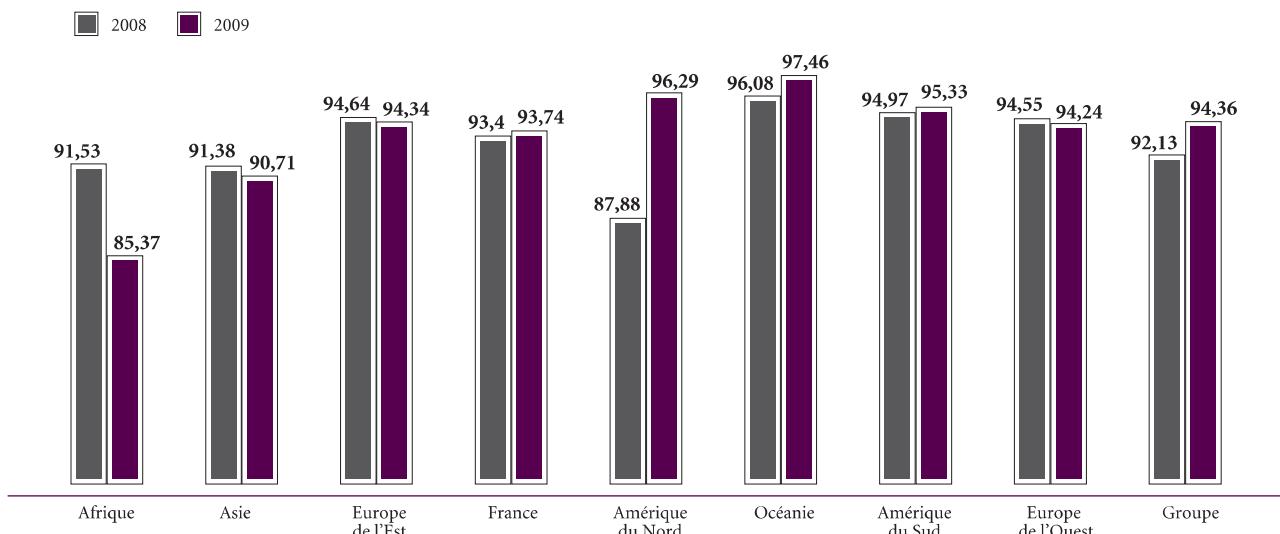


PART DES FEMMES DANS LES EMBAUCHES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EN %)



(Taux de couverture : 100 %)

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



(Taux de couverture : 100 %)

Attirer de nouveaux talents tout en adaptant les recrutements au contexte économique et à la diversité des activités et des métiers du groupe PPR, tel est l'objectif principal des Relations Écoles de PPR.

Soucieux de son image employeur et désirant s'affirmer comme un groupe de préférence, 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 : participation à des forums, conférences sur le Groupe et les métiers

phares des Branches, organisation d'ateliers CV pour accompagner les étudiants dans leurs recherches de stage ou d'emploi...

Par ailleurs, pour la cinquième 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.



PPR est en outre partenaire de l'ESSEC depuis plusieurs années, dans le cadre du programme « Une Grande École, pourquoi pas moi ? ». Ce dispositif vise à favoriser l'accès de jeunes issus de milieux modestes et à bon potentiel vers des études supérieures ambitieuses en développant leur capital social et culturel et leur confiance en eux. En 2009, plusieurs sites du Groupe (sièges sociaux et magasins) ont de nouveau ouvert leurs portes à des lycéens suivant ce programme, afin de leur faire découvrir leurs environnements et métiers et de les aider dans leurs choix d'orientation.

Enfin, afin d'offrir une meilleure compréhension de leur organisation et stratégie, chacune des Branches du Groupe propose des programmes d'intégration à leurs nouveaux collaborateurs. Ainsi, Redcats Group organise une session « Newcomers » d'une journée et demie, à destination de tous les cadres Redcats France, des « talents » (nouveaux collaborateurs, experts et futurs leaders) et membres du Senior Management Team à l'international dans les 6 premiers mois de leur arrivée. Ces derniers ont alors l'occasion d'échanger avec des membres du Comité de Direction et de rencontrer des collaborateurs d'autres enseignes de Redcats Group. Parallèlement, chaque enseigne ou division Redcats Group organise localement un module d'intégration. La Redoute, par exemple, organise une semaine d'intégration à destination de tous ses agents de maîtrise et cadres, pour découvrir la stratégie de l'entreprise, ses activités et son environnement (présentation des secteurs ou directions, visite des sites industriels ou call centers, découverte métiers...).

De la même manière, Boucheron a créé un programme d'intégration d'une journée pour tous les nouveaux collaborateurs (salariés, stagiaires, etc.) afin qu'ils connaissent tous l'histoire de la marque, le Gucci Group, le groupe PPR, et qu'ils aient eu une présentation

des produits. Cette journée se termine sur le terrain par des visites : atelier et boutiques.

Enfin, dans le cadre du projet « Cap Confo », il a été lancé chez Conforama en février 2009 les « Cap Confo Attitudes » : Je donne la priorité aux clients, Je m'engage sur les résultats, Je suis responsable et exemplaire dans l'action. Elles définissent les comportements attendus, collectivement et individuellement, des collaborateurs pour la réussite du projet. Les attitudes ont été déclinées dans toutes les strates de l'entreprise et placent ainsi chaque collaborateur au cœur du développement de l'entreprise afin qu'il contribue à pérenniser durablement ses performances. Les attitudes ont été intégrées dans tous les processus RH de l'entreprise pour une animation au quotidien : le recrutement, l'intégration, les entretiens d'évaluation et la formation. Ces Attitudes sont plus qu'une référence pour Conforama, elles représentent à la fois un état d'esprit, une image de marque et une identité qui serviront à se démarquer de la concurrence.

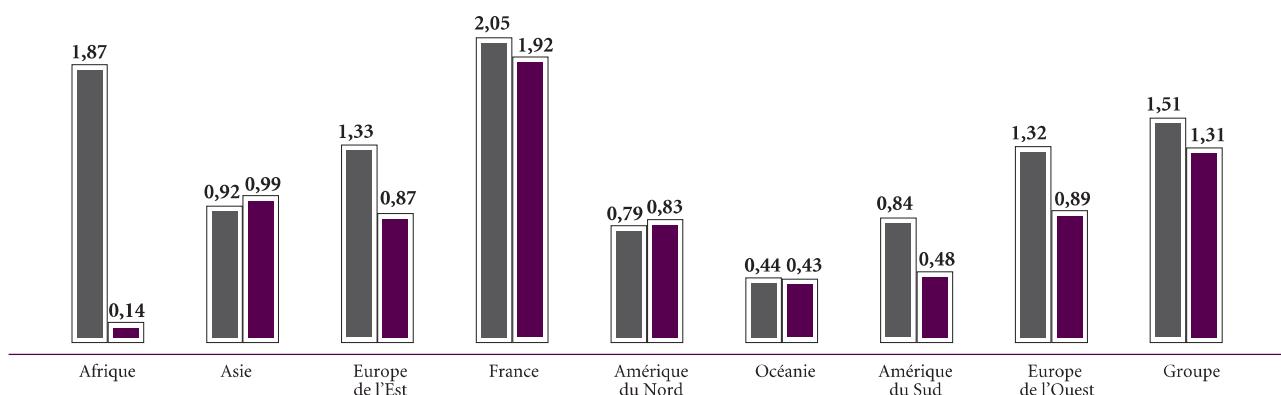
### Développer les compétences des collaborateurs

En 2009, 662 802 heures de formation (hors formations à la sécurité) ont été dispensées dans les Branches. Ce sont 57 902 collaborateurs qui ont bénéficié d'au moins une formation (tous types de formation compris). Les femmes représentent 56,9 % de l'effectif formé en 2009 (hors USA et hors formations à la sécurité).

Le budget de formation au niveau du Groupe est de 24,8 millions d'euros (taux de couverture : 99,99 %). Ce budget représente 1,31 % de la masse salariale globale du Groupe.

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

■ 2008 ■ 2009



(Taux de couverture : 99,90 %)

**HEURES DE FORMATION (HORS FORMATION À LA SÉCURITÉ) PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EN NOMBRE) <sup>(1)</sup>**

	2009	2008
Afrique	1 096	348
Asie	98 594	78 348
Europe de l'Est	20 665	41 890
France	212 605 ✓	249 145
Amérique du Nord	114 083	150 269
Océanie	6 090	4 550
Amérique du Sud	30 428	31 682
Europe de l'Ouest	179 240	241 829
<b>TOTAL</b>	<b>662 802</b>	<b>798 061</b>

(Taux de couverture : 99,90 %)

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

	2009	2008
Afrique	78	58
Asie	6 045	3 626
Europe de l'Est	674	1 050
France	11 842	15 449
Amérique du Nord	9 446	5 712
Océanie	172	143
Amérique du Sud	1 527	826
Europe de l'Ouest	11 653	12 757
<b>TOTAL</b>	<b>41 437</b>	<b>39 621</b>

(Taux de couverture : 99,90 %)

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

	2009	2008
% managers	19,7	21,57
% non managers	80,3	78,43

(Taux de couverture : 99,90 %)

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

	2009	2008
% femmes	56,9	54,85
% hommes	43,1	45,15

(Taux de couverture : 84,10 % - 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.

(1) Les heures de formations réalisées en France représentent 32 % du volume global des heures de formation suivies dans les différentes enseignes. Elles remplissent les conditions pour être imputables dans la déclaration fiscale n° 2483 au titre de l'obligation légale de participation des entreprises à l'effort de formation.

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.



## L'UniverCité PPR

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

L'UniverCité a complété son offre en 2009 par la création du séminaire Leadership, dédié à renforcer le leadership et la capacité à mobiliser les équipes grâce à une meilleure identification et affirmation de son style personnel. Plus d'une trentaine de collaborateurs ont pu suivre ce séminaire.

Les dirigeants ont pu également participer et s'entraîner à la prise de parole avec impact et répartie dans un nouveau séminaire de dialectique.

Courant 2009, l'UniverCité a souhaité amorcer une évolution de son offre pour répondre au mieux au positionnement stratégique du Groupe et au contexte économique de l'année.

L'UniverCité a donc conforté son offre sur des thématiques de développement individuel et collectif, tout en prenant en compte les contraintes des opérationnels au sein des enseignes. Les séminaires existants : leadership, conduite du changement, assertivité... ont été étudiés afin de réduire leur format à 2 jours.

En complément, l'UniverCité s'est étoffée de nouvelles thématiques en lien direct avec les enjeux commerciaux : négociation, innovation/ créativité, nouveaux comportements d'achat... sous des formats pédagogiques de courte durée (1 soir/1 jour ou 1 journée).

En outre, l'UniverCité a poursuivi le développement des potentiels évolutifs détectés chaque année au sein des Branches. Ces derniers bénéficient d'un programme sur 18 mois : kick-off/learning expédition, séminaires de formation, conduite de projet menée collectivement sur un sujet lié à la Responsabilité Sociale et/ou Environnementale.

En juin 2009, l'UniverCité a, dans ce cadre, envoyé une dizaine de collaborateurs soutenir l'initiative d'une ONG au Burkina Faso. Les participants se sont ainsi investis pour réaliser un projet concret solidaire : effectuer un audit pour le compte de La Voute Nubienne ([www.lavoutenoubienne.org](http://www.lavoutenoubienne.org)) visant à démultiplier son modèle économique au Sahel. En amont puis en se rendant sur place, les collaborateurs ont ainsi pu associer leur savoir-faire au profit d'une initiative de Développement Durable et d'entrepreneuriat social.

En septembre 2009, ce sont une dizaine de participants qui ont pu bénéficier d'une Learning Expedition (ou voyage d'immersion) en Scandinavie afin d'étudier les business model de compétiteurs mondiaux suédois et danois.

L'UniverCité offre aussi aux « talents » performants (47 en 2009) de participer à un nouveau séminaire intitulé Ressources et Développement. Ce dernier donne l'opportunité de mieux se connaître par un 360° feedback et un test de profil personnel, mais aussi de rédiger un plan de développement personnel suite à un séminaire de 3 jours. Ces différentes étapes permettent aux « talents » de renforcer leurs atouts et de développer leurs compétences au travers de différentes mises en situation et retours sur soi.

Une dizaine de collaborateurs de la filière RH dans les enseignes ont bénéficié d'un parcours spécifique de certifications (360° et Insight) afin d'accompagner ce public de « talents » au sein des enseignes. Au total, plus de 200 personnes ont participé en 2009 aux programmes de formation développés par l'UniverCité PPR.

Toutes ces actions sont mises en cohérence dans le cadre des relations de proximité avec les Directions Formation des enseignes et Comités de développement RH 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 2009 qui vient renforcer les démarches clés initiées les années précédentes. Parmi les nombreuses formations développées en 2009, les Branches ont fait des efforts pour favoriser des programmes en lien avec l'enjeu n° 1 de la politique RSE de toutes les Branches : « développer l'employabilité à travers la gestion des compétences et la formation ».

À ce titre, 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). En 2009, La Fnac a poursuivi sa politique de valorisation des acquis professionnels en France et à l'international. Elle encourage ainsi 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 Master. L'implication de l'entreprise dans l'accompagnement des candidats à la VAE a permis d'obtenir un taux de réussite supérieur aux différentes moyennes nationales. Depuis 2004, plus de 350 collaborateurs Fnac ont pu bénéficier de ce dispositif, dont près de 30 directeurs ou managers.

La Fnac a par ailleurs mis en place un entretien de seconde partie de carrière qui sera déployé sur 2010. Destiné à toute personne ayant au moins 45 ans ou 20 ans d'ancienneté, cet entretien sera systématique et permettra à chacun d'envisager sereinement la seconde partie de sa carrière au sein de l'enseigne.

De son côté, Redcats Group poursuit également le déploiement de sa marque employeur dans tous les pays où la Branche est présente. Redcats Group a poursuivi ses actions de développement des collaborateurs via les programmes SPEED de son université interne et ce sont plus de 200 personnes qui ont pu assister à ces séminaires en 2009. Une nouvelle formation « Manager la performance » lancée en 2009 pour l'ensemble des enseignes Redcats France a eu pour objectif de développer et professionnaliser les managers dans le pilotage de la performance des collaborateurs.

L'employabilité des non-cadres a par ailleurs constitué un enjeu important en 2009. Ainsi, une vingtaine de validations « Certificats de Qualification Professionnelle Inter Industries » (CQPI) ont été reçues par des employés logistiques de La Redoute et Movitex. Ces certificats sont conçus et délivrés par des représentants des employeurs et des salariés du secteur du cuir-peaux, de l'habillement, du textile et des



chaussures. Ils apportent la preuve que les collaborateurs détiennent les compétences nécessaires à l'exercice de métiers transversaux, communs à plusieurs Branches industrielles (Textile, Métallurgie, Médicament, Papier-carton, Vente à distance...). Par ailleurs, un programme de VAE est en cours à La Redoute.

Redcats Group a également déployé des formations sur les savoir-faire de base afin de garantir l'employabilité des collaborateurs les moins qualifiés : formations autour des savoirs de base (français et mathématiques, avec ouverture du niveau 2 pour les collaborateurs ayant suivi le niveau 1 en 2008), connaissances business (Connaissance des métiers de la Vente à Distance et du retail, de la culture web, d'une culture économique), accompagnement au changement avec « Être acteur de son projet professionnel » ou encore bureautique et langues. Au total, près de 300 personnes dans les différentes marques du groupe Redcats ont bénéficié de ces formations.

Parce que les métiers de la caisse sont en évolution au sein de Conforama, un groupe de réflexion, constitué de Responsables de caisse, de Responsables Administratifs, d'un membre du service formation et d'Hôtes et Hôtesses de caisses, a travaillé sur les bonnes pratiques et le métier d'Hôtes et Hôtesses de caisse au sein de la Branche. Ce travail a donné lieu à un livret de présentation des bonnes pratiques en termes d'organisation et de procédures, un book de formation accompagné de modules d'e-learning pour faciliter la prise de fonction, l'intégration des nouveaux arrivants et développer les compétences des équipes, ainsi qu'un livret personnel « le Fil Rouge » qui permet de se référer à tout moment aux informations essentielles pour l'exercice de la fonction « caisse-accueil-financement » chez Conforama. L'enjeu est double : accroître la qualité de service proposée au client, développer et valoriser les compétences inhérentes à un métier souvent méconnu.

Enfin, Gucci Group a lancé son 2<sup>e</sup> programme international de développement de Leadership destiné à ses leaders. Le programme est la suite de la « Journey » qui avait en 2008 l'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. Ce nouveau programme « Quest » a réuni 79 dirigeants internationaux en 2009. Au sein des marques du Gucci Group, de nombreux programmes de formation ont également été lancés.

Boucheron, au sein de son enseigne, dispense par exemple des sessions sur les techniques métiers : atelier de fabrication, dessin (formations diverses et diplômantes Gemmologie avec l'Institut National de Gemmologie...), vente, finances et comptabilité, langues, bureautique, produits, développement personnel... En matière de création, la marque a mis en place des modules de formation conçus en interne sur les différentes époques du XX<sup>e</sup> siècle et leur stylistique dans le domaine des arts et du luxe ouverts prioritairement aux équipes de vente, marketing/création mais aussi accessibles à l'ensemble du personnel... À noter que Boucheron s'est investi au-delà de l'obligation légale en formation concernant l'acquisition de nouvelles compétences et la professionnalisation dans les emplois existants.

Dans le but de développer et professionnaliser la fonction vente des équipes en boutiques, Gucci a réalisé différentes formations à destination des responsables de magasins, managers et vendeurs sur les thèmes de la vente (vente, orientation clients) ainsi que des formations de leadership (coaching). 1 400 collaborateurs de Gucci Italie ont été formés par des formateurs internes, issus des ressources humaines, en un jour, sur l'évaluation et le développement des compétences.

## ÉVALUER

### Les entretiens annuels d'évaluation

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.

Pour la 2<sup>e</sup> année consécutive, Balenciaga a formé tous les managers au processus d'évaluation dans le but de fédérer les équipes. 82 % des collaborateurs sont rentrés dans cette dynamique, en attendant la prochaine étape, à savoir : recueillir les attentes pour faciliter la gestion de carrière. Boucheron a, de son côté, segmenté les entretiens individuels annuels par métier. Le taux de retour à la Direction des Ressources Humaines était de 90 % en 2009.

À la Fnac, dans le prolongement de l'entretien professionnel, cet entretien annuel d'évaluation est également l'occasion d'échanger sur

le projet professionnel de chaque collaborateur, en vue de déterminer un plan de développement adapté (accompagnement managérial, formation, missions...).

### 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. En 2009, un nouvel outil a été intégré afin de permettre une analyse encore plus précise des informations consolidées par Branche. Ces dernières 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.

En 2009, Redcats Group a élargi le public de sa people review en intégrant tous les talents (nouveaux collaborateurs, experts et futurs

leaders en plus du Senior Management Team). Une enquête auprès de 100 talents a été lancée en 2009 pour mieux connaître cette population et vérifier que les process et outils sont bien adaptés à leurs besoins.

Gucci Group réalise chaque année un « Talent Review » des équipes des Présidents des marques. En 2009, ce sont 110 leaders de Gucci Group dont la performance et l'évolution de carrière ont été analysées.

## FAIRE ÉVOLUER

Chaque année, le processus d'évaluation de la performance par Branche et les people reviews 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. Cette démarche de repositionnement s'exerce également en termes d'accompagnement et de reclassement de collaborateurs fragilisés individuellement.

### L'accompagnement et le reclassement

Depuis 1999, PPR s'engage pour favoriser le repositionnement interne des collaborateurs et animer une véritable 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'inaptitudes physiques au poste de travail, conduisent les Branches à repositionner certains collaborateurs. Pour limiter autant que possible les conséquences individuelles de ces situations, et tout mettre en œuvre pour réussir les reclassements internes de celles et ceux qui souhaitent poursuivre leur parcours professionnel au sein du Groupe, 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 créé en 1999, en contact permanent pour identifier et proposer des solutions de reclassement. Son rôle s'appuie sur le principe renforcé en 2005 par le Comité Exécutif du groupe PPR du gel temporaire et géographique des recrutements externes tant que la candidature de tous les collaborateurs en situation de reclassement dans le bassin d'emploi concerné, et ayant un profil correspondant au poste vacant, n'a pas été étudiée. L'implication des membres de la Coordination Emploi repose sur la volonté commune de continuer de disposer, dix ans après la création du réseau de correspondants, de règles communes au titre du reclassement des salariés du Groupe.

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

L'action de la Coordination Emploi de PPR a pris une importance toute particulière durant l'année 2009 en raison du contexte économique extrêmement dégradé à l'origine d'un certain nombre de plans de réductions de coûts et de projets de restructurations ayant un impact sur l'emploi. Cet environnement économique et social a favorisé la réaffirmation de la responsabilité sociale du Groupe au travers de la solidarité emploi que la Coordination Emploi incarne. Cette solidarité a ainsi fait l'objet d'engagements pris par chacune des Branches, parmi lesquels :

- le principe réaffirmé du gel des postes disponibles dès lors que des reclassements de salariés des Branches sont en cours ; la Coordination Emploi du Groupe est garante du respect de ce principe ;
- la définition et la mise en œuvre de règles de priorité dans le reclassement de salariés, en cas de concomitance de plans impactants socialement et de concurrence sur des postes de reclassement disponibles.

Dans ce cadre, la mise à jour et le partage des postes disponibles ont été optimisés, la fréquence des réunions de la Coordination Emploi a été augmentée et les modalités de son fonctionnement adaptées aux besoins.

Par ailleurs, le « Guide de la Mobilité accompagnée » au sein du Groupe en France a été mis à jour et réédité. Il a fait l'objet d'une diffusion dans toutes les enseignes en France. Ce Guide constitue le socle de l'effort commun de reclassement effectué au profit des collaborateurs concernés par des mutations économiques.

En 2009, pour faire face à son plan d'économie annoncé et limiter son impact sur les femmes et les hommes de Conforama, l'enseigne a mis en place des passerelles métiers afin d'accompagner tous ceux désireux de poursuivre une activité professionnelle sur les métiers en devenir au sein de Conforama. Ainsi, une Hot line a été mise en place du 15 juillet au 15 septembre pour renseigner les collaborateurs. 30 espaces mobilité ont été ouverts sur l'ensemble de la France pour aider les collaborateurs à formaliser et accompagner leur projet professionnel. Ce sont ainsi près de 550 entretiens qui ont été réalisés et plus de 300 collaborateurs rencontrés.

50 collaborateurs ont aujourd'hui changé de métier au sein de Conforama en bénéficiant de passerelles de formations internes



théoriques et pratiques parmi les 87 mobilités internes concrétisées. Ce dispositif pérenne permet à Conforama d'accompagner dans le temps ses transformations en limitant les impacts sociaux des métiers en déclin et en accompagnant les collaborateurs sur les métiers en devenir.

De son côté, Redcats Group a gelé systématiquement les postes à pourvoir pouvant correspondre au profil d'un salarié en reclassement et a proposé ces postes aux personnes concernées. Le Groupe s'est fait accompagner par un cabinet spécialisé dans le cadre du Plan de sauvegarde de l'emploi et du plan de départ volontaire de La Redoute, tout en travaillant étroitement avec le groupe PPR et ses Branches pour les reclassements.

Enfin, la Fnac a poursuivi en 2009 un programme ambitieux et volontariste de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, en lien avec l'évolution de son organisation et de ses marchés. L'enjeu est d'assurer aux salariés dont l'emploi est fragilisé, une évolution vers les filières métier en forte croissance au sein de la Fnac, grâce à un programme de formation qualifiant. Ce programme de formation peut aller jusqu'à 110 heures, hors parcours d'intégration dans la nouvelle filière métier. Dans l'enseigne, le passage à temps partiel est par ailleurs facilité pour les salariés de 57 ans et plus qui le souhaitent, notamment par la prise en charge par la Fnac du différentiel de cotisations retraite (salariales et patronales). À noter que ce dispositif fait partie de l'Accord Seniors de la marque. La Fnac reste plus que jamais fidèle à son ambition de développer l'employabilité des salariés, et promouvoir les aptitudes de chacun.

L'ensemble des mesures prises par les Branches et le Groupe, en termes de reclassement et d'accompagnement de mobilités, témoignent de la responsabilité et de l'investissement social du Groupe au regard des plans de restructuration et de leur impact sur l'emploi.

### **La gestion préventive et maintien dans l'emploi en matière d'inaptitudes**

La problématique du maintien dans l'emploi des collaborateurs devenus inaptes et la gestion préventive de ces inaptitudes est l'un des axes de travail de la politique de PPR en faveur de l'intégration professionnelle des personnes handicapées. 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 gérer les pénibilités physiques des postes de travail pour prévenir les inaptitudes. D'abord testé en pilote, ce projet a ensuite été largement déployé au sein de La Redoute et décliné au sein du pôle Enfant-Famille, via le Projet LEO (Logistique Excellence Opérationnelle) qui recherche l'amélioration continue des process et postes de travail, et de la SOGEP, à travers la mise en place d'un challenge « sécurité » sur ses 26 agences et de nouveaux matériels de tri pour améliorer les conditions de travail.

---

## **LA RÉMUNÉRATION ET LES AVANTAGES SOCIAUX**

- Masse salariale du Groupe en 2009 : 1,9 milliard d'euros (taux de couverture : 100 %).
- 338,6 millions d'euros de charges sociales patronales des marques et enseignes en France métropolitaine en 2009 (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.

En 2009, la Fnac a fait évoluer le système de rémunération variable des employés et agents de maîtrise dans les magasins France. Il s'agit

d'une deuxième étape, un an et demi après l'instauration d'un nouveau système (principe : reconnaissance de la performance individuelle des salariés tout en maintenant la prise en compte du résultat collectif de l'équipe). L'objectif principal de l'évolution 2009 a consisté à augmenter les espérances de gain pour les salariés les plus performants.

Dans le même esprit, un mode de rémunération variable inspiré du système français a été déployé en 2009 en Espagne et en Belgique. D'autres pays sont en cours de réflexion sur le même sujet.

### **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 ainsi que des principaux critères de la politique de rémunération dans le Groupe.



Depuis deux années, une partie de la rémunération variable des Présidents des différentes Branches du Groupe est liée à l'atteinte d'objectifs précis en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale. Ces objectifs sont définis chaque année.

Le Conseil d'administration du groupe PPR, en décider 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 le Groupe et détaillée dans le présent document de référence.

### **Les couvertures complémentaires santé, prévoyance et retraite**

En 2009, 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.

À la Fnac en 2009, pour une meilleure compréhension des régimes complémentaires Santé, Prévoyance et Retraite par les salariés, différents forums et sessions d'information ont été mis en place et animés par les prestataires concernés. Ces réunions ont permis de faire le point sur les évolutions précédentes, notamment la mise en place de Santéclair, société spécialisée dans la gestion du risque santé. Cette démarche a pour objectif d'adapter les couvertures Frais de santé en répondant au réel besoin médical de l'assuré. À titre d'exemple, les résultats du régime de la Holding de PPR ont été améliorés de manière significative. Des réflexions identiques sont en cours dans certaines autres Branches.

Par ailleurs, les régimes de retraite à cotisations définies (dits article 83) ont été enrichis dans les Branches du Groupe qui en bénéficient et les collaborateurs ont été particulièrement sensibilisés sur ces dispositifs.

### **Les accords de participation ou d'intéressement**

Dans le cadre des dispositifs légaux existant en France, près de 100 % des collaborateurs français de la Holding de PPR, de Boucheron, de Fnac, de Conforama, de Redcats Group 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.

En 2009, Conforama France a mis en place, dans un contexte économique difficile et à l'issue d'une négociation avec les partenaires sociaux, un accord d'intéressement qui permet aux collaborateurs de chaque établissement de bénéficier d'une partie de la performance de leur établissement de rattachement. En cas de versement sur un établissement, l'accord prévoit un montant forfaitaire, identique pour tous, quels que soient le poste et le niveau de rémunération.

### **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.

### **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 ont donc mis en place un Bilan Social Individuel (BSI).

Pour la première année, Conforama a réalisé un Bilan Social Individuel permettant aux collaborateurs d'avoir une vision complète sur la structure de leur rémunération et les avantages sociaux accordés dans l'entreprise.

De son côté, la Holding de PPR a reconduit la communication de son Bilan Social Individuel en l'enrichissant avec une estimation des taux de remplacement par catégorie de personnel.

Par ailleurs, la Fnac a renouvelé pour la quatrième année consécutive cette opération. Enfin, Fnac Italie a diffusé auprès de ses salariés un bulletin de paie pédagogique pour une meilleure compréhension des différents éléments de la rémunération.

### **La carte collaborateurs**

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 (Benelux, Espagne, et Suisse).

## **ÉCOUTER ET DIALOGUER AVEC SON ENVIRONNEMENT SOCIAL**

En favorisant la libre expression au sein du Groupe et le dialogue social avec les représentants du personnel, PPR affirme clairement sa volonté de nouer des relations pérennes et constructives avec ses collaborateurs. L'étude d'opinion interne et la qualité du dialogue

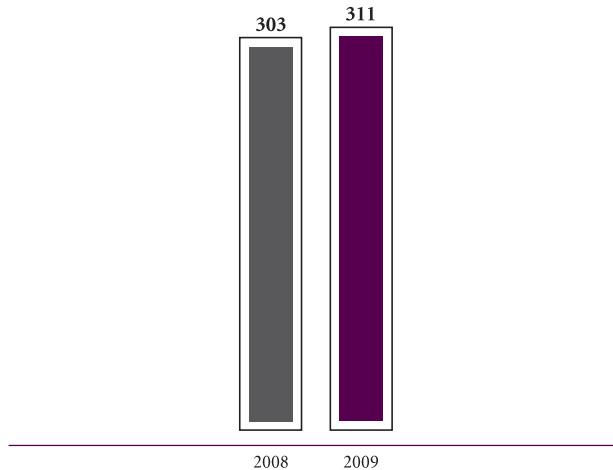
social au sein des deux instances de représentation du personnel au niveau du Groupe (le Comité de Groupe France et le Comité d'Entreprise Européen) démontrent cette volonté.



Chaque entreprise relaie cet engagement. Ainsi, en 2009, 311 accords collectifs d'entreprise ont été conclus dans le Groupe, notamment en Europe de l'Ouest, en Asie et en France, contre 303 en 2008. 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 France, toute une série d'accords a été signée sur le maintien dans l'emploi des Seniors au sein des enseignes Conforama, Fnac, Redcats Group et Gucci Group. Des accords ont également été conclus dans le cadre de projets de restructuration (Italie, Espagne).

En 2009, malgré un contexte économique et social difficile, le nombre d'heures de grève a fortement diminué et s'élève à 27 154 heures, soit 0,022 % des heures théoriques de travail (taux de couverture : 100 %), principalement en France, contre 60 642 en 2008. Les grèves hors de France ont eu lieu principalement en Europe de l'Ouest. Ces mobilisations ont notamment concerné des réorganisations, les salaires et avantages sociaux et des mouvements répondant à des mots d'ordre nationaux.

**NOMBRE D'ACCORDS COLLECTIFS SIGNÉS  
 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**



(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.

Dans le cadre de cette enquête, PPR s'engage à assurer l'anonymat des réponses, la restitution des résultats à l'ensemble des équipes et la mise en place de plans d'actions au regard de ces derniers.

La 5<sup>e</sup> édition de ce baromètre a eu lieu en 2009, au sein de PPR Siège & Services Partagés et des marques et enseignes Fnac, Conforama, Redcats Group, et pour la première année, Puma. Plus de 55 000 salariés (ce chiffre comprend les effectifs de Cfao qui était encore dans le périmètre de consolidation du Groupe au moment de l'étude), ont ainsi été sollicités, en 12 langues et dans 55 pays, et 77 % d'entre eux ont participé à l'enquête (contre 73 % en 2007), ce qui constitue le meilleur taux de participation jamais enregistré et atteste de l'adhésion des collaborateurs à la démarche.

Les résultats seront disponibles en tout début d'année 2010 et les six mois suivants seront dédiés à leur communication aux collaborateurs du Groupe et à la détermination de plans d'actions par Branche, entité et site.

La prochaine édition de l'étude devrait avoir lieu en 2011.

### 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 de droit français. 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 le cas échéant directement devant le Comité de Groupe. Chaque réunion plénière est précédée de 2 réunions préparatoires entre membres, dont l'une se tient la veille même de chaque réunion plénière.

En 2009, le Comité de Groupe s'est réuni en séance plénière les 12 mai et 22 octobre 2009. Les principaux points portés à l'information de ses membres ont notamment concerné les résultats 2008, l'activité du Groupe et sa situation économique et financière au premier semestre 2009, l'actualité des Branches, l'enquête d'opinion « Quel temps fait-il ? », les actions de prévention de la pandémie grippale et enfin la stratégie du Groupe et ses perspectives.

#### Le Comité d'Entreprise Européen de PPR (CEE)

Créé par l'accord du 27 septembre 2000, le Comité d'Entreprise Européen (CEE) 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, dans le cadre de prérogatives qui lui sont propres.

Le Comité d'Entreprise Européen de PPR a fait l'objet d'un renouvellement de ses membres en septembre 2009 et a vu son périmètre de représentation s'étendre en raison de l'intégration de Puma au sein du Groupe.

Réuni ordinairement 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 précisément définies par le nouvel accord régissant son

fonctionnement, signé le 3 septembre 2008. Ce nouvel accord avait été signé entre la Direction du groupe PPR et les membres dudit Comité et s'inscrivait dans la continuité du précédent. Il a fait évoluer le fonctionnement du Comité Européen 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 au moins cinq fois par an pour préparer et analyser les deux réunions plénières annuelles, mais aussi pour mener avec la Direction du Groupe un certain nombre de concertations.

L'accord de fonctionnement du 3 septembre 2008 a fait l'objet d'un avenant signé le 25 juin 2009 ayant pour objet de subordonner le droit pour chaque pays de disposer d'au moins un poste de titulaire au Comité Européen à un seuil d'effectifs minimum dans ce même pays de 50 salariés.

En 2009, le CEE a, d'une manière générale, abordé les sujets relatifs à 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 et consultée le 31 mars 2009, dans le cadre d'une réunion plénière extraordinaire, sur les plans d'économies présentés en France par les enseignes Fnac et Conforama ainsi que sur les projets de restauration de la compétitivité ou de réorganisation au sein des différentes enseignes du Groupe (La Redoute, Conforama péninsule Ibérique et Conforama Italie).

En 2009, les chartes en faveur de l'emploi des personnes handicapées et des Seniors négociées avec le Comité Européen en 2008 ont été diffusées en interne dans le courant de l'année 2009 et un point à date du suivi de leur déclinaison a été réalisé auprès de l'instance.

Lors de la réunion plénière du 24 novembre 2009, il a été convenu de débuter une concertation avec le nouveau Comité Restreint du Comité Européen sur le thème des risques psycho-sociaux. Cette concertation a effectivement débuté dès le mois de décembre 2009 pour se poursuivre sur l'année 2010.



## Enjeu 2 : former chaque manager aux enjeux de la diversité

PPR s'engage depuis longtemps en faveur de la diversité et à ce titre, a été l'un des premiers signataires de la Charte de la Diversité en 2004.

Au-delà de son engagement socialement responsable, le Groupe est convaincu qu'une entreprise qui intègre dans ses équipes toutes les diversités de la société environnante (en termes de sexe, d'âge, d'origine ou de handicap notamment) dispose d'un vrai avantage

économique et concurrentiel. Sans compter que la diversité est un levier de cohésion sociale et de dialogue interne.

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.

### 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 a clairement affirmé son ambition d'inscrire la diversité dans le quotidien de ses Branches.

Cette ambition a été formalisée par la signature de la Charte de la Diversité par François-Henri Pinault 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, se fait également l'écho de cet engagement. Il a été rediffusé auprès de l'ensemble des collaborateurs en 2009.

La Holding PPR a en outre signé fin 2009 la Charte de la parentalité, affirmant ainsi son souhait d'offrir à ses salariés-parents un cadre de travail permettant une meilleure conciliation vie professionnelle/ parentalité.

La mobilisation du Groupe en matière d'intégration professionnelle des personnes handicapées, quant à elle, se pérennise : une troisième convention PPR/Agefiph, prenant effet au 1<sup>er</sup> octobre 2009 pour une durée de 15 mois, a à ce titre été signée. Ce nouveau partenariat intègre la Fnac, Redcats Group, PPR Siège & Services Partagés et les quatre marques de Gucci Group en France. Conforama, qui continue à être partie prenante de la Mission Handicap PPR, poursuit ses actions en faveur du handicap dans le cadre d'un accord d'entreprise signé en 2007 avec ses partenaires sociaux, dont le renouvellement était en cours de négociation en fin d'année 2009.

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 élargissent, à l'échelle européenne, l'engagement du Groupe en faveur de la diversité.

### UN PILOTAGE INTER-ENSEIGNES

Le mode de gestion décentralisée est l'une des caractéristiques phares de PPR. Le Groupe a en effet pour rôle de fixer et de communiquer un cadre commun à l'ensemble de ses Branches, de favoriser le partage de bonnes pratiques entre elles et de les accompagner dans la mise en œuvre opérationnelle de leurs plans d'actions spécifiques.

Forte de ce principe, 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 Branche. 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 enseignes sur les plans d'actions et les objectifs, partager les bonnes pratiques et lancer de nouveaux projets.

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

## UNE DÉMARCHE BASÉE SUR DES DIAGNOSTICS ET UN SUIVI DES RÉSULTATS

Afin de définir une politique de promotion de la diversité et des plans d'actions en phase avec ses caractéristiques et ses réalités, le groupe PPR a initié dès 2004 trois diagnostics au sein de la Fnac, Conforama et Redcats Group, menés par des cabinets de conseils externes et indépendants.

D'autres diagnostics ciblés et assurés par des prestataires externes ont suivi en 2008, avec pour finalité d'identifier les axes à travailler en priorité en France : un état des lieux en matière d'emploi des personnes handicapées début 2008 au sein des quatre marques de Gucci Group (Yves Saint Laurent, Gucci France, Balenciaga et Boucheron) et une étude quantitative Égalité professionnelle Femmes/Hommes dans neuf marques/structures du Groupe.

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 2009, le reporting effectué à l'issue des deux ans de la seconde Convention PPR/Agefiph affichait des résultats très positifs, notamment en matière de recrutement : sur 75 embauches de travailleurs handicapés initialement attendues, 126 ont finalement été réalisées (CDI, contrats de professionnalisation, CDD ou missions d'intérim de 6 mois et plus) sur le périmètre de la Convention (Fnac, Redcats Group, PPR Siège & Services Partagés et les 4 marques de Gucci Group en France). 181 actions d'insertion complémentaires (missions de moins de 6 mois, stages) ont également été recensées. À elle seule, et grâce à son dispositif de contrats de professionnalisation dédié aux personnes en situation de handicap, la Fnac a ainsi intégré 14 personnes handicapées en 2009 (bénéficiant d'un parcours de formation de 455 heures) au sein de la filière « Services Clients ».

Enfin, depuis 2005, l'étude d'opinion interne mesure entre autres la perception 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'échelonnaient de 68 % à 79 %, marquant ainsi une progression significative par rapport à 2005. Les résultats 2009 sont attendus pour le début de l'année 2010.

## 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, modules de sensibilisation/formation...).

Dans le cadre de l'engagement à former l'ensemble des managers du Groupe aux enjeux de la diversité et dans le respect de la gestion décentralisée propre à PPR, chacune des Branches construit ses programmes, dispositifs et modules spécifiques, PPR en suivant l'avancée de façon régulière.

Fin 2009, l'ensemble des managers et des filières Ressources Humaines Fnac France a ainsi été formé, via des modules ciblés en fonction du public (Ressources Humaines, Directeurs de magasin/de région, managers de proximité). Cette formation comprend une

sensibilisation à l'influence des stéréotypes, un rappel du cadre légal, un focus sur les différentes thématiques de la diversité, un état des lieux de la diversité à la Fnac, un partage de ses engagements, des mises en situation de pratiques managériales, le détail du plan d'actions national et des exemples d'actions à mener par chacun. Son déploiement se poursuivra à l'international en 2010.

Conforama a également formé l'ensemble de sa communauté Ressources Humaines en France, durant une journée, en partenariat avec un cabinet indépendant expert en la matière. Cette formation, articulée en deux axes (l'égalité des chances et le management de la diversité), comprend des apports théoriques et culturels, renforcés par des exercices sur les stéréotypes et les préjugés. Elle est préalable à la formation des managers qui sera quant à elle intégrée à des modules managériaux existants. En parallèle, le Président-Directeur général de Conforama a souhaité signer à nouveau la Charte de la Diversité, témoignant de son engagement depuis sa prise de fonction au sein de l'enseigne.



Redcats Group a de son côté construit son programme de formation sur la base des attentes émises par les managers en amont, à l'occasion de focus groups dédiés. Les jeux de rôles et les mises en situation y prédominent, afin de préparer concrètement les managers à la gestion opérationnelle de la diversité au sein de leurs équipes. En fin de session, un livret pratique recensant les grands principes et points d'attention leur est en outre remis.

La même approche opérationnelle a été privilégiée par les marques de Gucci Group en France, qui ont bâti un module de formation commun, d'une durée d'une journée, centrée sur l'axe du recrutement. À noter que 100 % des managers Gucci Group ont d'ores et déjà été sensibilisés aux enjeux de la diversité à travers un module de formation au Code de conduite des affaires du Groupe, dispensé en e-learning.

Pour la quatrième année consécutive, à l'occasion de la semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées, la Mission Handicap PPR a lancé une campagne de sensibilisation interne à l'échelle nationale.

Une campagne d'affichage déclinée en deux illustrations célébrait les 5 ans de la Mission Handicap PPR et en rappelait les principales avancées, que ce soit en termes d'accueil de personnes en situation de handicap au sein des équipes PPR ou de mobilisation. Ces affiches enjoignaient en outre les collaborateurs à rester engagés sur le sujet : « Ensemble, Continuons ! ».

L'opération a été relayée dans l'ensemble des Branches du Groupe en France, ce qui représente près de 3 000 affiches, imprimées et envoyées sur sites par des ESAT (Établissements et Services d'Aide par le Travail).

De nombreuses animations complémentaires ont ponctué cette semaine de 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 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, échanges avec des artistes en situation de handicap et/ou des associations en lien avec le handicap, témoignage d'athlètes des Jeux Paralympiques, saynètes théâtrales, démonstrations de chiens guides d'aveugles, buffets/cocktails créés par des ESAT, etc.

Conforama a en outre diffusé auprès de l'ensemble de ses collaborateurs les 2 derniers films de sa campagne de sensibilisation (6 courts-métrages au total dont la diffusion a démarré fin 2008 et a ponctué l'année 2009). La campagne a déjà été récompensée par deux prix (« Grand prix de la Créativité RH » remis par l'ACCE<sup>(1)</sup> et le « Prix de l'événement interne d'entreprise » remis par l'UJJEF – Communication et Entreprise) pour sa qualité. Par ailleurs, l'enseigne a, pour la première fois cette année, associé ses clients à sa campagne de mobilisation. Parallèlement à sa distribution aux collaborateurs de l'enseigne, une bande dessinée, véritable outil de sensibilisation, a en effet été mise en vente en magasin au prix symbolique de 2 euros à destination des clients et a permis de soutenir l'association A.I.M.E.77 (Autisme Intégration par Méthodes Éducatives 77). Cette association a pour mission de favoriser la scolarisation et le développement personnel d'enfants autistes ou atteints de troubles envahissants du développement (T.E.D). Conforama a souhaité soutenir cette démarche de structure publique qui permet aux enfants autistes une scolarité adaptée et épanouissante parmi les autres enfants.

En dehors de la semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées, Conforama a également poursuivi ses efforts de sensibilisation en interne notamment via la distribution à tous ses collaborateurs d'un « Guide pratique Conforama du handicap », dans lequel l'ensemble des aides de l'entreprise mais également des aides publiques et fiscales à destination des travailleurs handicapés sont recensées.

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

Promouvoir la diversité au sein des équipes implique au préalable 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<sup>(2)</sup> et concluent des partenariats avec des structures favorisant notamment l'insertion de personnes handicapées, telles que Cap Emploi<sup>(3)</sup>.

De nombreuses autres actions sont menées en la matière au sein des Branches : participation à des forums (AFIJ, Alliance, Adapt...) ; collaboration avec des structures dédiées (Ettique, Hors les Murs...) ; mise en place de promotions de contrats de professionnalisation pour des travailleurs handicapés...

(1) ACCE : Agence Conseil en Communication pour l'Emploi.

(2) Hanploi : site Internet dédié à la recherche d'emploi de personnes handicapées.

(3) 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.



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 CCE. Dès septembre 2009, les négociations ont été ouvertes pour le renouvellement de cet accord dont la finalisation était proche dans les derniers jours du mois de décembre.

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

sur ces thèmes et visent également à faire évoluer les mentalités des collaborateurs. Chaque entreprise du Groupe détermine ses propres actions parmi les axes proposés par ces deux chartes, se fixe des objectifs et se donne les moyens nécessaires à leur réalisation. Ces chartes ont fait l'objet d'une présentation devant les instances représentatives du personnel de chaque structure. Ces documents sont téléchargeables sur le site [ppr.com/rubrique engagements](http://ppr.com/rubrique/engagements).

Un point d'avancement est réalisé une fois par an et partagé avec les membres de Comité d'Entreprise Européen. En toute fin d'année 2009, une concertation sur le thème des risques psycho-sociaux a été entamée avec le nouveau Comité Restreint du Comité d'Entreprise Européen pour se poursuivre sur l'année 2010.



## Enjeu 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 COMMERCIAUX

Le groupe PPR 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. 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, structure d'achats directs des produits blancs, bruns et gris, appareils électroménagers, équipements audiovisuels, équipements informatiques de marque propre de PPR) suivent la méthodologie de l'Initiative Clause Sociale (ICS) tandis que Gucci Group développe une politique de certification SA 8000 (Social Accountability 8000) de ses marques. À noter que Redcats Group a mis en place en 2008 en accord avec l'ICS (Initiative Clause Sociale) une méthodologie plus spécifique en matière de mesure du temps de travail.

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 minimums et le développement de leur approche 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 a renforcé 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. Dans le cadre de cet engagement, PPR a réalisé sa première COP (communication on progress) en 2009, disponible sur les sites Internet de PPR et du Global Compact : [www.ppr.com](http://www.ppr.com) – [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

#### 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 pour l'Éthique et la Responsabilité Sociale et Environnementale. Elle a été accompagnée en 2009 d'une rediffusion de ce Code à l'ensemble des salariés. Il a été ainsi traduit dans les 14 langues les plus parlées du Groupe et diffusé au plus proche

des collaborateurs. Pour ce faire certaines Branches ont joint un exemplaire de ce code aux fiches de paye de leurs salariés, tandis que d'autres ont préféré des envois électroniques accompagnés de campagnes de communication. Ce document est téléchargeable sur le site ppr.com.

### La Charte fournisseurs du groupe PPR mise en place depuis 2002

Détaillant l'ensemble des règles auxquelles doivent se conformer les fournisseurs du Groupe 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. Afin d'être la plus facilement appliquée et comprise par les fournisseurs, certaines marques ont traduit le document dans les langues locales de leurs zones d'implantation (Bengali, Kanada, Tamoul...).

### Des engagements sectoriels pris par le Groupe

En complément de cette Charte fournisseurs, la Direction des Achats Indirects de PPR 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 invités à respecter. D'autre part, des appels d'offres émanant de PPR 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.

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 référencés par la Direction des Achats Indirects de PPR montre ainsi qu'en 2009 :

- 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**, 59 % des fournisseurs possèdent une certification ISO 9001 et 26 % une certification ISO 14001 ;
- en ce qui concerne le **transport maritime**, 81 % des fournisseurs du Groupe possèdent une certification ISO. Parmi eux, 85 % ont une certification ISO 9001 et 92 % une certification ISO 14001.

## DES APPROCHES ADAPTÉES AUX SPÉCIFICITÉS DU GROUPE

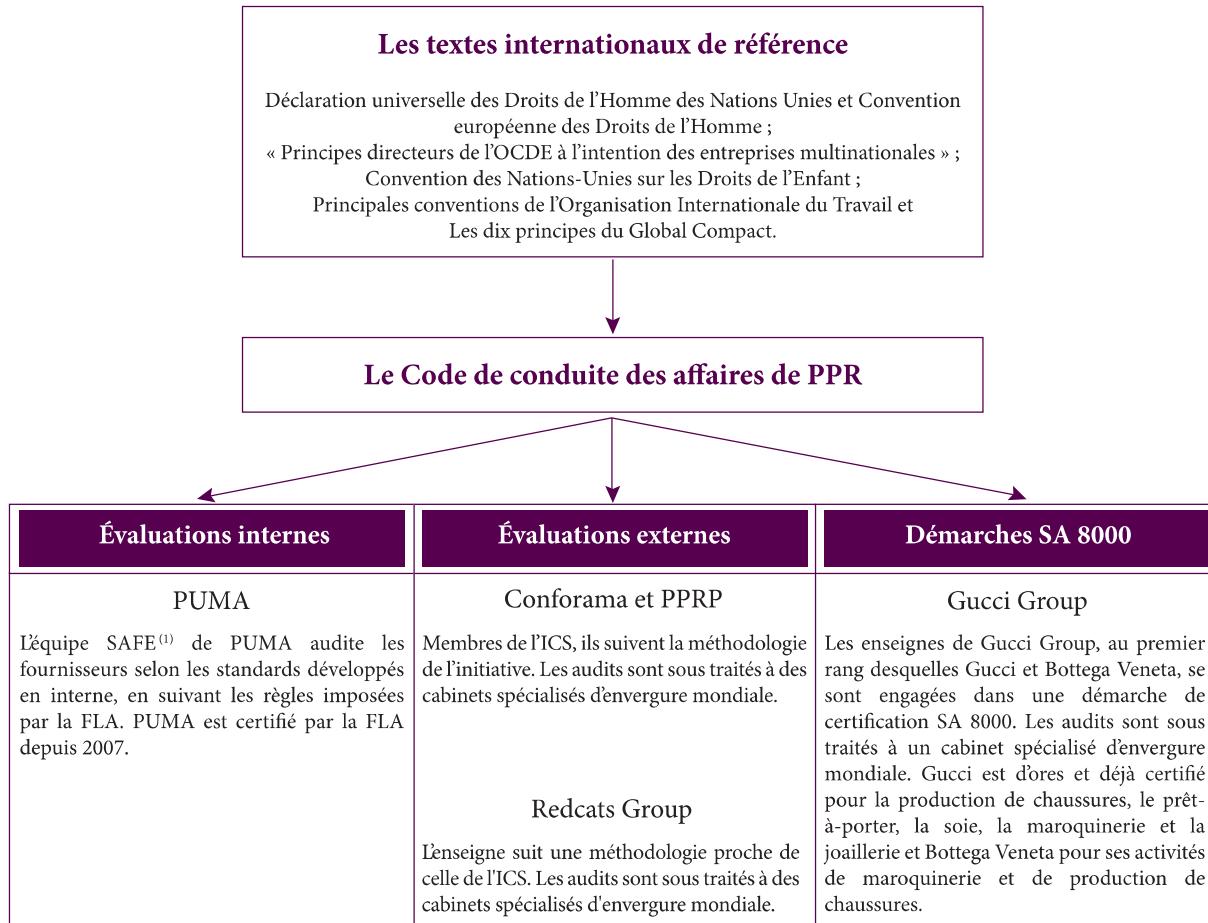
Dans le cadre de la politique de décentralisation du Groupe et pour permettre à chaque Branche de traiter efficacement ses problématiques spécifiques, chaque Branche organise et structure la politique de

conformité sociale de sa chaîne d'approvisionnement, dans le respect impératif des principes éthiques du Code de conduite des affaires du Groupe.



Dans ce contexte, trois types de démarches émergent au sein du Groupe :

**LES DIFFÉRENTES DÉMARCHES DE CONFORMITÉ SOCIALE DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT DANS LE GROUPE**



### Les évaluations internes

Au sein du groupe PPR, seul Puma dispose aujourd’hui d’une équipe interne de 13 personnes à temps plein dédiée à la mise en conformité des fournisseurs avec les principes éthiques défendus par la marque.

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. L’intégralité du référentiel SAFE est disponible sur le site Internet de la marque.

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

La FLA est une association externe, dédiée au contrôle et à la mise en place des standards essentiels en matière de travail chez les fournisseurs. En tant que membre de la FLA, Puma doit régulièrement envoyer à celle-ci des listes mises à jour de ses fournisseurs, dont jusqu'à 5 % des sites sont choisis 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

(1) Équipe en charge de la RSE au sein de la marque. <http://safe.puma.com>

de l'université, fournisseurs, employés, ONG 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.

Dans son souci constant 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 leur permettant ainsi d'atteindre le niveau « A+ » une nouvelle fois en 2009. Le dernier rapport, publié en 2009, contenait également un avis de vérification et de certification de l'organisme de certification TÜV-Rheinland.

### Les évaluations externes

Soucieuses d'inscrire leur politique dans une démarche de progrès, des enseignes du Groupe ont souhaité mutualiser leurs connaissances en adhérant à l'ICS en 2002. L'ICS est une structure qui regroupe 13 des plus grands distributeurs français et 2 distributeurs européens qui sont engagés à inciter leurs fournisseurs à respecter les Droits de l'Homme et la réglementation sociale locale dans leurs unités de production. Cet engagement repose entre autres sur une vérification sur place de la réalité des conditions de travail. Cette vérification est confiée à des cabinets d'audits extérieurs indépendants spécialisés et 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.

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. À noter que durant l'année 2009 le Code de conduite de l'ICS a été révisé, il est désormais proche de celui du GSCP (Global Social Compliance Program), une initiative internationale qui tend à uniformiser mondialement les référentiels et les outils utilisés dans la gestion de la conformité sociale de la chaîne d'approvisionnement.

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 d'enfants - travail forcé - discrimination - pratiques disciplinaires, harcèlement ou mauvais traitements - liberté d'association - heures de travail - rémunérations et avantages sociaux et 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. À noter que Redcats Group utilise un référentiel très proche de celui de l'ICS et qui bénéficie d'une pondération différente des non-conformités considérées comme graves.

### La SA 8000 chez Gucci Group

Soucieux du savoir-faire de ses fournisseurs, Gucci Group veut soutenir et protéger sa filière dans le cadre de sa responsabilité sociale et s'est ainsi engagé dans un véritable processus de certification sociale.

La certification SA 8000 est un standard international de responsabilité sociale, qui prend en compte l'entreprise en interne ainsi que ses relations avec sa chaîne d'approvisionnement. Basé principalement sur les principes de l'Organisation Internationale du Travail, ce référentiel exige le respect de neuf critères (travail des enfants, travail forcé, hygiène et sécurité, liberté syndicale et droit à la négociation collective, discrimination, pratiques disciplinaires, temps de travail, rémunération et systèmes de gestion) et l'amélioration continue des conditions de travail par la mise en place d'un système de management. Cette certification est accréditée par l'ONG Social Accountability International dont la marque Gucci est membre du Comité consultatif depuis 2009.

Dans la lignée des certifications SA 8000 obtenues par Gucci en 2007 pour les activités de maroquinerie et les chaînes d'approvisionnement dans la joaillerie, l'année 2009 a été marquée par de nouvelles obtentions de certification SA 8000 pour les activités de production de chaussures en mars 2009 et pour les filières de prêt-à-porter et de soie en novembre 2009. Par ailleurs, la plateforme logistique principale de Gucci Group, LGI (Luxury Goods International) a également obtenu la certification SA 8000 en décembre 2009. L'enseigne poursuit désormais ses démarches sur la certification SA 8000 des boutiques italiennes. Enfin, la marque Bottega Veneta, elle aussi engagée dans une démarche similaire pour ses activités, a obtenu en 2009 la certification SA 8000 pour la production de chaussures et la maroquinerie.



## LA DÉCLINAISON DES POLITIQUES PAR DES PLANS D'ACTIONS D'ENVERGURE

Compte tenu de la différence entre les systèmes d'évaluation des fournisseurs parmi les enseignes ou marques de PPR, les résultats des audits ci-dessous sont présentés d'abord pour Puma, qui mène ses propres audits grâce à son équipe SAFE, puis pour les enseignes qui ont choisi d'effectuer des évaluations de leurs fournisseurs en se basant sur les outils de l'ICS et en sous-traitant leurs audits, et enfin pour le système Gucci Group et sa démarche SA 8000. 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-conformités au Code de conduite des affaires de PPR.

Le Groupe s'appuie d'ailleurs sur les compétences de ses 29 bureaux d'achats qui emploient majoritairement des salariés locaux.

Sur l'année 2009, PPR a réalisé 3 493 audits, toutes démarches confondues (évaluations internes, suivi des règles de l'ICS ou certification SA 8000).

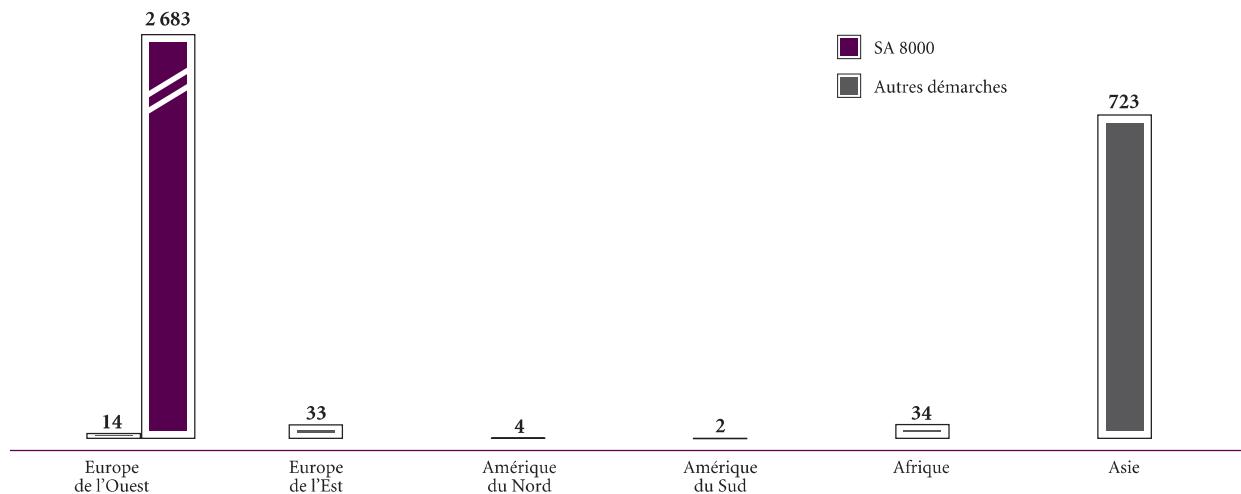
### NOMBRE D'AUDITS RÉALISÉS PAR PPR EN 2009 ET EN 2008

Nombre d'audits en 2009	Nombre d'audits hors SA 8000	
	2009	2008
3 493	810	934

On constate une baisse de 13 % du nombre d'audits diligentés par les enseignes (hors démarche SA 8000), qui est notamment imputable aux efforts de rationalisation du parc de fournisseurs entrepris dans le Groupe.

En 2009, PPR a réalisé des audits dans 41 pays, soit quatorze pays de moins qu'en 2008, ce qui traduit la volonté des enseignes de se focaliser sur les zones à risques. Parmi les 3 493 audits réalisés, 77 % l'ont été en Europe (principalement les audits de Gucci Group) et 21 % en Asie (11 % en Chine).

### RÉPARTITION DES AUDITS RÉALISÉS PAR PPR EN 2009 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



## Puma

### Le système d'évaluation et de suivi interne

Puma a conduit plus de 2 500 audits depuis 2002 et a développé une base de données interne pour assurer une parfaite transparence et responsabilité des contrôles vis-à-vis de ses fournisseurs.

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 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.

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. 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.

### Les procédures d'information et de réclamation

En 2005, Puma a publié son premier « guide de poche » SAFE, à destination des salariés des usines travaillant pour la marque, d'abord en anglais et chinois et désormais également en vietnamien,



thaïlandais, bangladais, ourdou, malaisien (Bahasa Malaysia), indonésien (Bahasa Indonesia), turc, espagnol et arabe.

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 violation du Code de conduite de Puma. 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. Les coordonnées de l'équipe SAFE sont également disponibles sur des affiches du Code de conduite de Puma affichées dans les usines dans la langue du pays. Puma maintient ainsi un canal de communication confidentiel avec ses employés indirects de par le monde depuis 2005.

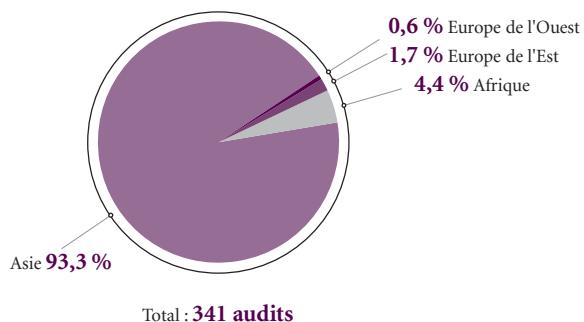
Outre ce lien direct qui a déjà été utilisé par différents employés travaillant dans des usines distinctes, l'adhésion de Puma à la FLA donne le droit à toute tierce partie, qui suspecterait une violation du Code, de déposer une réclamation officielle par le biais de la FLA.

### L'évaluation des fournisseurs de Puma en 2009

Puma distingue deux grands types de fournisseurs : les fournisseurs directs et les fournisseurs indirects qui sont les sous-traitants des fournisseurs directs. La marque se focalise en priorité sur ses fournisseurs directs mais elle entend également suivre la performance sociale des fournisseurs de ses fournisseurs à travers la réalisation de ses audits.

En 2009 Puma a mené 341 audits, dont 294 chez des fournisseurs directs (appelés fournisseurs Tier1) et 47 chez des fournisseurs indirects.

RÉPARTITION DES AUDITS RÉALISÉS EN 2009 PAR PUMA PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EN %)



Parmi les 336 fournisseurs directs, 281 ont été audités en 2009 au cours de 294 audits, ainsi 84 % des fournisseurs directs de Puma ont été audités en 2009.

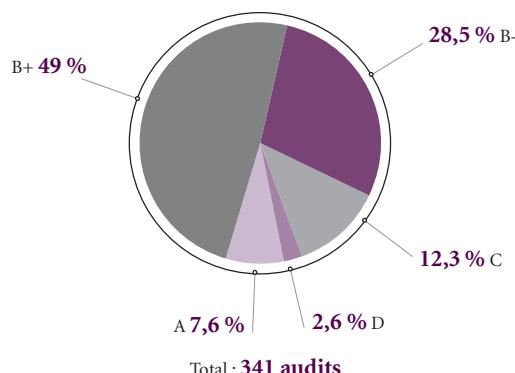
L'année 2009 a permis également à Puma de continuer à développer sa démarche à l'égard de ses fournisseurs indirects qui sont cartographiés suivant leur rang :

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 ont pu auditer 39 fournisseurs indirects (au cours de 47 audits).

RÉPARTITION PAR RÉSULTAT DES AUDITS RÉALISÉS PAR PUMA EN 2009 (EN %) ✓



✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.

### Au-delà des audits sociaux : le développement des compétences chez les fournisseurs (*capacity building programs*)

Le programme de développement et de formation de Puma repose sur la prise de conscience que l'évaluation va de pair avec la construction de compétences et de systèmes pérennes au sein des usines.

C'est dans cette optique que Puma s'est associé à Adidas et à TÜV Rheinland pour développer un programme de formation à la gestion des ressources humaines qui a été déployé en 2006 et 2007 en Chine. Devant le succès de l'expérience chinoise, Puma a lancé fin 2008 un programme similaire pour des fournisseurs vietnamiens. La première phase de ce projet, qui réunit 3 autres enseignes mondiales du sport, a débuté fin 2008 et s'est poursuivi durant l'année 2009. En 2009, des responsables des ressources humaines de 13 fournisseurs vietnamiens, principalement des fabricants de chaussures, ont donc suivi la totalité des modules de formation. Cette initiative a été soutenue par la chambre de commerce et de l'industrie du Vietnam. 2010 va voir la mise en place de la deuxième phase du projet qui permettra de former des « responsables de la conformité sociale » travaillant majoritairement chez des fabricants d'accessoires. Les fournisseurs déjà formés en 2009 auront pour but de les accompagner en jouant le rôle de tuteurs.

Par ailleurs, Puma s'attache également à présenter à un grand nombre de ses fournisseurs des outils, des bonnes pratiques et des plans d'action qui leur permettent de s'engager avec pragmatisme et efficacité dans le développement de leur propre politique de Développement Durable. En effet, Puma a organisé des conférences sur les politiques de Développement Durable à l'attention de ses fournisseurs. Ces conférences, réparties sur trois continents, ont abordé des thèmes tels que les systèmes de certifications (ISO 14001, OSHAS 18001, GOTS ou Oeko-Tex 100), la gestion opérationnelle

des indicateurs de performance environnementaux ou encore les technologies de production sobre en consommation énergétique.

Ces conférences ont connu un réel succès et ont par exemple permis à certains fournisseurs d'être désormais en mesure de fournir des produits en coton biologique tout en ayant obtenu des certifications environnementales et en présentant d'excellentes performances sociales. Dans la continuité de ce projet, 10 fournisseurs ont été également accompagnés dans la rédaction de leur propre rapport de développement durable. À titre d'exemple, un des principaux fournisseurs sud-africains de Puma a publié en 2009 son deuxième rapport de développement durable et est devenu le premier fournisseur de textile neutre en carbone du continent africain.

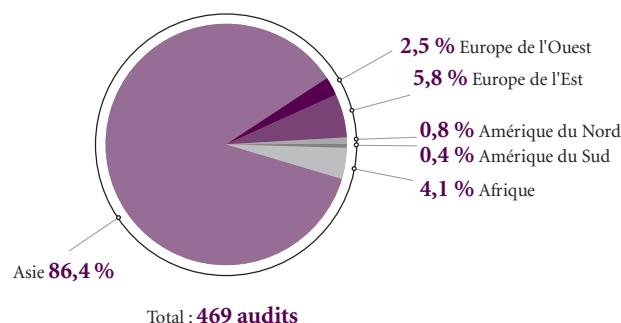
Puma et ses partenaires entendent ainsi créer une émulation parmi les fournisseurs et être moteurs dans la diffusion des bonnes pratiques de Développement Durable dans les tissus industriels de leurs pays d'approvisionnement.

### PPR-P, Conforama et Redcats Group

#### L'évaluation externe

Par ailleurs, des audits de conformité sont diligentés par les enseignes du Groupe à des structures indépendantes pour être menés au sein du parc de fournisseurs de PPR. Outil de mesure, ces audits sont réalisés suivant la méthodologie de l'ICS pour Conforama et PPR P et permettent d'identifier les axes de progrès. Redcats Group quant à lui suit une méthodologie largement basée sur le référentiel et la méthodologie ICS. Cette méthodologie permet par exemple de caractériser plus précisément les non-conformités les plus critiques telles que le nombre d'heures de travail excessif en particulier pendant les pics d'activité.

RÉPARTITION DES AUDITS RÉALISÉS PAR PPR-P, CONFORAMA ET REDCATS GROUP EN 2009  
 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EN %)



En considérant PPR-P, Conforama et Redcats Group, les audits réalisés en 2009 s'élèvent à 469 contre 539 en 2008. Le Groupe a la volonté de se focaliser sur les zones les plus à risques, aussi 86,4 % de ces audits ont eu lieu en Asie.

#### Les 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

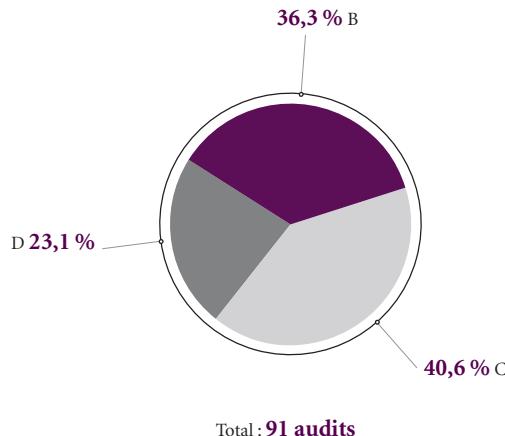
la note finale permettant à l'auditeur de classer le site audité en A, B, C ou D.

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. La méthodologie différente utilisée cette année

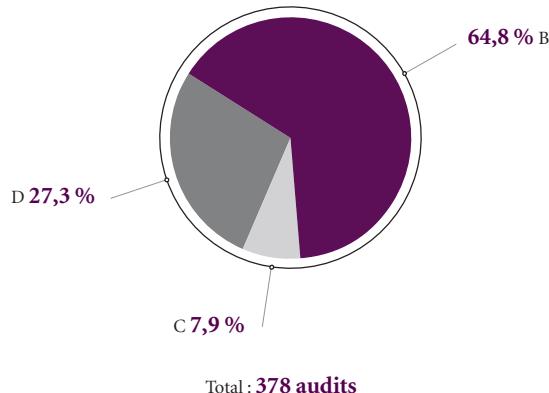
par Redcats Group, ainsi que la différence d'activité des enseignes du Groupe ne permettent pas de comparaison.

Comme en 2007 et 2008, aucun des fournisseurs de Redcats Group, Conforama ou PPR-P n'a été jugé comme excellent (note A) en 2009. Cependant, 37 % des audits réalisés par Conforama ont évalué les sites audités comme acceptables (note B), 43 % comme nécessitant des améliorations (note C) et 20 % comme inacceptables (note D).

#### RÉSULTATS PAR GRADES DES AUDITS RÉALISÉS PAR CONFORAMA ET PPR-P EN 2009 (EN %) ✓



#### RÉSULTATS PAR GRADES DES AUDITS RÉALISÉS PAR REDCATS GROUP EN 2009 (EN %) ✓



Enfin pour Redcats Group, 65 % des audits ont évalué les sites audités comme acceptables (note B), 8 % comme nécessitant des améliorations (note C) et 27 % comme inacceptables (note D).

Suite à l'identification des axes d'améliorations, des plans d'actions correctives immédiats 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 par les fournisseurs ayant des améliorations à apporter (C et D). Ainsi,

un nouvel audit est programmé et réalisé sous les 3 mois pour tout fournisseur ne répondant pas aux attentes et engagements de Redcats Group ; 6 mois dans le cas de Conforama. Le taux de ré-audit Conforama, Redcats Group et PPR-P est de 28 %, ce qui traduit la volonté d'inscrire dans la durée les démarches de collaboration des enseignes du Groupe avec leurs fournisseurs.

Cette attitude produit des résultats concrets : ainsi en 2009, 71 % des fournisseurs de Redcats Group qui étaient préalablement notés C ou D et qui ont fait l'objet d'un réaudit ont présenté un niveau de performance sociale suffisant pour obtenir un B lors de ce réaudit.

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes. À noter 84 audits conduits par Conforama en 2009



L'enseigne montre ainsi sa volonté de faire progresser et de progresser elle-même avec ses partenaires commerciaux.

### Les axes de progrès

En 2009, les non-conformités constatées dans l'analyse des audits concernent essentiellement l'hygiène et la sécurité avec 53 % du total des non-conformités (contre 50 % en 2008). 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 20 % (non respect du salaire minimum, heures supplémentaires non payées ou inférieures au taux légal, absence de cotisations d'assurance ou de retraite légalement requises...), et le non respect des conditions de travail avec 16 % (pas de jour de repos hebdomadaire, heures supplémentaires excessives...).

Par ailleurs, en 2009, 6,3 % des non-conformités totales ont relevé des suspicions de travail d'enfant. Les audits diligentés par le Groupe ont conduit au déréférencement de 11 fournisseurs pour cause de travail d'enfant de 14 ans avéré. 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.

### Gucci Group

La démarche de certification sociale de Gucci a été initiée en 2006 en invitant tous les fournisseurs à des séminaires d'information et de formation SA 8000. Depuis 2006, c'est au total 400 fournisseurs et sous-traitants qui ont été formés et sensibilisés aux thématiques de responsabilité sociale. En ce qui concerne les séminaires, notons à titre d'exemple, le séminaire regroupant 300 fournisseurs organisé en juillet 2009 préalablement au lancement de la certification SA 8000 pour les activités de prêt-à-porter et de soie de la marque.

En matière de suivi des fournisseurs, un cabinet d'audits extérieur indépendant mène régulièrement des audits sociaux auprès des fournisseurs et sous-traitants de Gucci. La réalisation d'une cartographie des risques permet de définir les audits prioritaires. De nombreux paramètres sont pris en compte pour déterminer le niveau de risque, tels que la situation géographique, le type d'activités... En fonction du degré de risque (faible, moyen, élevé) du fournisseur, les audits sont menés plus ou moins fréquemment. Chaque audit est accompagné d'un programme d'actions correctives ou d'amélioration.

En 2009, environ 1 000 fournisseurs ont été audités et 2683 audits ont été effectués, certains fournisseurs pouvant être audités plusieurs fois. En effet à titre d'exemple, pour la filière cuir 100 % des fournisseurs directs et des sous-traitants de ces fournisseurs ont été audités au moins deux fois durant l'année 2009.

Ce programme ambitieux porte ses fruits, en effet les cas de non-conformités sont en large baisse puisqu'on note une baisse de 20 % entre 2008 et 2009.

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

### L'insertion par l'économique

Depuis de nombreuses années, PPR, sous l'impulsion initiale de son association SolidarCité (devenue Fondation d'Entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes), 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 2009, les deux Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion – Janus et Id'ées/Adecco Insertion – référencées parmi les prestataires du Groupe depuis 2007 – ont continué à travailler avec l'ensemble des Branches du Groupe en France. Ainsi, 169 personnes ont été déléguées, essentiellement pour des missions de manutention, des postes d'hôtes/hôtesses de caisse et de vendeurs/vendeuses,

53 517 heures d'intérim ont été confiées à ces deux entreprises, soit l'équivalent de plus de 29 Équivalents Temps Plein (ETP).

### La collaboration avec le secteur protégé

Par ailleurs, le Groupe continue de développer ses partenariats avec le secteur protégé (ESAT – Établissements et Services d'Aide par le Travail –, anciennement appelés CAT) et les 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 2009, le Groupe et ses Branches ont ainsi eu recours à ces structures pour des travaux de blanchisserie, mise sous pli, impression, conditionnement, routage, plateaux-repas, buffets, compositions florales, mise à disposition de travailleurs handicapés pour des missions ponctuelles, etc. Toute la logistique afférente à la campagne de sensibilisation Mission Handicap PPR 2009 a par exemple été prise en charge par le secteur protégé (impression des affiches, conditionnement et routage).



# Enjeu 4 : mesurer et limiter les émissions de CO<sub>2</sub> 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<sub>2</sub>), est devenu en quelques années un impératif qui s'impose à tous, et particulièrement au domaine des transports, qui constitue le premier poste d'émissions en France (26 % des émissions) et le deuxième au niveau mondial (27 % des émissions). Avec plus de 85 % des émissions générées par les transports en France et en Europe, le transport routier est le principal mode incriminé, même

s'il ne faut pas négliger le fort impact du fret aérien dans les échanges internationaux<sup>(1)</sup>.

PPR a choisi comme un de ses 7 enjeux-clés en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale la mesure et la limitation des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports, 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. 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.

## LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT

### 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 RSE. Il a la responsabilité du déploiement de la démarche RSE du Groupe et notamment du pilotage des actions environnementales spécifiques aux activités de sa Branche.

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.

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 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 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. L'ensemble des indicateurs environnementaux du Groupe et la méthodologie de collecte, de saisie et de validation sont regroupés dans le protocole de reporting environnemental du groupe PPR ;
- une plateforme informatique de reporting permet de recueillir les données relatives à ces indicateurs auprès des sites, de suivre la prise en compte des engagements et d'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.

### Des indicateurs performants et révélateurs des enjeux environnementaux du Groupe

Les indicateurs du reporting sont tous représentatifs des enjeux environnementaux de chacune des enseignes et s'inscrivent dans

(1) Source : Eurostat et OCDE.

la politique RSE du Groupe. Huit thèmes sont ainsi suivis chaque année depuis 2004 dans le cadre du reporting environnemental : la consommation de matières premières, le transport, la production de déchets, la consommation d'énergie, la consommation d'eau, la politique produits, le management de l'environnement et la gestion des risques environnementaux. Un 8<sup>e</sup> thème regroupe des données générales (superficie, chiffres d'affaires, etc.) permettant notamment de disposer de ratios.

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.

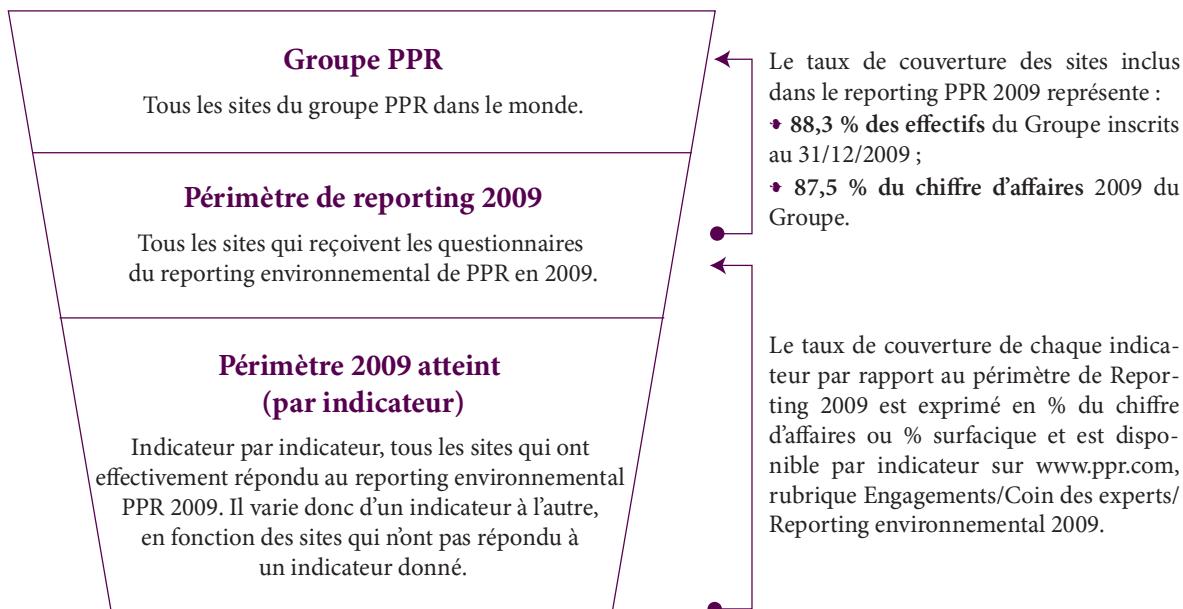
## Les évolutions de plateforme de reporting en 2009

Dans le prolongement des améliorations effectuées les années précédentes, l'année 2009 a permis de poursuivre la fiabilisation des données, la stabilisation des indicateurs du reporting et le renforcement des process de collecte, de vérification et de validation des données. Cela s'est notamment traduit par :

- la mise en place d'indicateurs de pilotage et de ratios internes permettant de visualiser les évolutions significatives des indicateurs de suivis ;
- la mise en place pour le transport B to B, d'un indicateur permettant d'appliquer un facteur d'émission spécifique pour les transports routiers de la Fnac France.

## Le périmètre de reporting en 2009

### TAUX DE COUVERTURE DU REPORTING ENVIRONNEMENTAL DE PPR EN 2009



Chaque année, PPR élargit le nombre de sites recevant les questionnaires de reporting environnemental dans le but de couvrir à terme l'intégralité de ses activités à travers le monde. En 2009, cela s'est traduit par l'intégration de nouveaux sites au sein des marques Yves Saint Laurent, Stella McCartney et Alexander McQueen et de sièges sociaux du Gucci Group.

En 2009, le périmètre du reporting environnemental couvre :

- 88,3 % du chiffre d'affaires 2009 du groupe PPR ;
- 87,5 % du nombre de collaborateurs du groupe PPR inscrits au 31 décembre 2009.

À noter que les consommations d'eau, d'énergie et de matières premières, les productions de déchets et les flux de transport des sites Conforama hors France ont fait l'objet d'une estimation basée sur leurs chiffres d'affaires respectifs. Ces entités représentent environ 33 % de l'activité de Conforama.

Afin de suivre de façon fiable les évolutions d'une année sur l'autre, plusieurs indicateurs du Groupe sont présentés dans ce rapport à pro forma. Cette méthode permet de s'affranchir des changements de périmètre, susceptibles de fausser les évolutions, en ne prenant en compte que les sites ayant renseignés des données fiables lors de deux années consécutives (2008 et 2009).

## LES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> LIÉES AU TRANSPORT

Chaque marque dispose de sa propre logistique et par conséquent les flux de transport sont extrêmement divers au sein du Groupe. Les flux de transport pris en compte dans le reporting correspondent uniquement aux transports sous le contrôle des enseignes, c'est-à-dire payés par celles-ci :

- les livraisons fournisseurs quand elles sont payées. À l'inverse les flux de transports de produits livrés directement aux plates-formes logistiques ne sont pas comptabilisés ;
- 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** ». Il couvre tous les flux de transport de marchandises payés par les marques exceptés ceux liés à la livraison des clients. Pour plus de représentativité des volumes transportés par les enseignes, les flux routiers, ferroviaires, maritimes, fluviaux et aériens sont exprimés en tonnes.kilomètres. Cela correspond à la somme de la distance parcourue multipliée par le tonnage transporté. Des facteurs d'émission permettent ensuite de

convertir ces unités en tonnes de CO<sub>2</sub>. 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<sub>2</sub> 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** ». Il ne couvre que les flux de transport relatifs à la livraison des 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) des véhicules en 2009.

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 trajets 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 ».

### La répartition des émissions de CO<sub>2</sub> au sein du Groupe

#### ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> DE PPR LIÉES AUX TRANSPORTS EN 2009 (EN TONNES DE CO<sub>2</sub>)

	2009
Transport B to B	226 619
Transport B to C	36 816
<b>TOTAL</b>	<b>263 435 ✓</b>

En 2009, les émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe relatives aux transports s'élèvent au total à plus de 263 000 tonnes de CO<sub>2</sub>.

#### VOLUME D'ACTIVITÉS TRANSPORT « B TO B » EN 2009 ET ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> ASSOCIÉES<sup>(1)</sup>

	Total 2009	Émissions de CO <sub>2</sub> associées (en tonnes CO <sub>2</sub> )
Route (t.km)	329 891 598	29 726
Maritime (evp.jour)	793 215	79 322
Maritime (t.km)	1 665 519 214	14 823
Aérien (t.km)	110 514 241	101 361
Fluvial (t.km)	22 420 667	690
Ferroviaire (t.km)	135 629 401	697
<b>TOTAL « B TO B »</b>	<b>226 619</b>	

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes. La valeur vérifiée par les Commissaires aux comptes porte sur les enseignes Redcats Group, Conforama et Fnac qui représentent plus de la moitié de la valeur consolidée PPR.

(1) Les facteurs de conversion utilisés pour le calcul des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux différents modes de transport sont disponibles sur le site Internet de PPR, rubrique « Engagements ».



En 2009, le transport « B to B » a émis près de 227 000 tonnes de CO<sub>2</sub>, représentant un taux d'émission de 158 kg de CO<sub>2</sub> par tonne transportée<sup>(1)</sup>. 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<sub>2</sub>. À l'inverse, bien que peu utilisé, le transport aérien représente près de la moitié des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports « B to B » du Groupe. En comparaison avec l'année 2008, la place du transport aérien dans les émissions totales enregistre toutefois un recul significatif en passant de 55 % à 45 % des émissions. Cette diminution s'explique chez Redcats Group notamment, par une politique volontariste de limitation du fret de marchandises par voie aérienne et parallèlement par le développement du transport ferroviaire (+ 37 % entre 2008 et

2009), en particulier sur le post-acheminement des marchandises de Redcats USA. Dans une moindre mesure, cette diminution s'explique également par une diminution des émissions liées au fret aérien de Puma en raison d'une année 2009 moins riche que 2008 en événements sportifs de grande envergure (Jeux Olympiques de Pékin et Euro de Football notamment). Enfin, on constate une augmentation de 31 % du volume d'activité du transport par route. Cette évolution est essentiellement causée par l'amélioration du reporting de la Fnac sur ce type de transport. En effet, cette année, l'ensemble des activités logistiques de Fnac, notamment en Italie et au Brésil a été comptabilisé dans le reporting.

#### CONSOMMATION DE CARBURANTS EN TRANSPORT « B TO C » EN 2009 ET ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> ASSOCIÉES

	Total 2009 (en m <sup>3</sup> de diesel)	Émissions de CO <sub>2</sub> associées (en tonnes CO <sub>2</sub> )
<b>TOTAL « B TO C »</b>	13 841	36 816

Concernant le transport « B to C », le transport par route a émis en 2009 près de 37 000 tonnes de CO<sub>2</sub>. On constate une diminution par rapport à l'année 2008 de près de 15 % à pro forma s'expliquant notamment par le ralentissement de l'activité.

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

L'optimisation des flux de transport constitue un levier d'action majeur, au cœur de la stratégie de réduction des émissions de gaz à effet de serre du groupe PPR.

#### Optimiser les chargements et les flux logistiques

En agissant sur la diminution des distances pour l'acheminement et la livraison des marchandises, sur l'amélioration du taux de remplissage des camions lors des trajets aller-retour et sur les performances des flottes de camions, les enseignes du Groupe peuvent influer de façon significative sur la réduction de leurs empreintes carbone. Ces actions ont par ailleurs des répercussions notables sur les consommations de carburant, permettant de concilier bénéfices environnementaux et économiques.

Ainsi, les enseignes cherchent à généraliser la pratique des livraisons « multidrop » et à atteindre un niveau de chargement optimum pour les transports réalisés avec leurs flottes de véhicules. À titre d'exemple la Fnac France s'est dotée d'un reporting spécifique lui permettant de mesurer précisément le taux de chargement et de retour à vide des camions et camionnettes de livraison. Dans le cadre de la signature d'une Charte d'engagement avec le Ministère des Transports en 2008, la SOGEP, filiale logistique et livraison de Redcats Group, a pour sa part mis en place un programme de formation de ses chauffeurs

à l'éco-conduite fondé sur l'utilisation d'un nouvel outil capable d'enregistrer certaines données clés lors des trajets en camion : kilomètres parcourus, vitesse, accélérations, freinages, etc. L'analyse de ces informations permet dès lors d'évaluer l'impact de la conduite sur la consommation de carburant et les émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules afin de dégager des axes de progrès. Tous les chauffeurs de la SOGEP auront suivi cette formation d'ici fin 2010. À noter que le partenariat conclu en 2008 entre la SOGEP et Mercedes visant à tester 2 véhicules alimentés en GNV a été réalisé tout au long de l'année 2009 pour les livraisons en centre-ville. En raison d'un volume de chargement trop faible (10 m<sup>3</sup> au lieu de 18 m<sup>3</sup> habituels) et d'un nombre de stations GNVert encore trop limité en région parisienne, l'initiative s'est avérée non concluante. La SOGEP a donc pour le moment décidé de ne pas donner suite à ce projet.

Gucci a pour sa part réorganisé son circuit logistique de distribution en mettant en place deux plateformes de distribution, une pour le nord de l'Italie, située à Vincenza, et une pour le centre et le sud du pays située à Firenze. Ce découplage des centres de distribution a permis de réduire la distance annuelle de transport de plus de 100 000 km.

Enfin, en vue de réduire son empreinte environnementale, Puma a rejoint en 2009 le Programme des Nations Unies, the Climate Neutral Network. À travers cette démarche, la marque s'est engagée à optimiser sa logistique et ses flux de transports à l'échelle mondiale.

#### Travailler en partenariat avec les fournisseurs du Groupe

PPR s'efforce par ailleurs de privilégier des prestataires de transport eux-mêmes engagés dans des démarches de réduction de leurs impacts environnementaux. Le principal transporteur aérien sollicité par Redcats USA a ainsi doté en 2009 sa flotte d'un nouveau système de localisation (Automatic Dependent Surveillance – Broadcast)

(1) Le calcul du ratio d'émissions de CO<sub>2</sub> / tonne transportée n'inclut pas Gucci et Stella McCartney.



permettant une réduction sensible des consommations de carburant, notamment lors des phases d'atterrissements. Ce système permet de réaliser une économie de près de 4 millions de litres de carburant par an, de diminuer de 34 % les émissions d'oxyde nitreux, un puissant gaz à effet de serre, et de réduire de 30 % les nuisances sonores. Puma travaille de son côté en étroite collaboration avec son prestataire logistique dans le but d'optimiser et de réduire les émissions de gaz à effet de serre dues aux transports. De nouvelles pistes sont explorées, telles que la combinaison du maritime avec l'aérien pour les délais de livraison très courts, au lieu de privilégier uniquement le transport aérien ou la mise en place d'une chaîne logistique complète concernant le transport maritime pour éviter des ruptures de cette dernière.

### Développer le recours aux transports alternatifs

Depuis 2001, Conforama utilise majoritairement le transport fluvial en France pour le post-acheminement maritime de ses conteneurs en provenance du grand import. Le 1<sup>er</sup> juillet 2008, l'enseigne a signé un protocole « Grande Distribution » en faveur du développement du transport fluvial sur l'axe Rhône Saône. Ce protocole signé entre l'État, la Compagnie Nationale du Rhône, les Voies Navigables de France et sept enseignes de la grande distribution, vise à accroître la part du mode fluvial entre Fos-sur-Mer et Lyon.

Conforama s'était engagé à confier la quasi-totalité de son trafic à destination de ses entrepôts lyonnais à la voie d'eau « Fos-Lyon », conduisant à une économie prévisionnelle annuelle de 1300 poids lourds. La fermeture d'un site logistique alimenté par cet axe a constraint l'enseigne à reporter pour partie l'arrivée des marchandises sur le port du Havre. Ce n'était plus 1 300 conteneurs qui allaient emprunter l'axe mais 1 130. Parallèlement, la baisse d'activité aura également pénalisé l'enseigne qui pourtant parvient à atteindre son objectif à 98 %, soit une économie de 1 100 poids lourds sur les 1 130 recalculés. Ce mode de transport est également utilisé depuis 2005 depuis le port du Havre et le port d'Anvers pour acheminer les marchandises vers les entrepôts logistiques Conforama de l'Île-de-France et du Nord.

Tous fleuves confondus, en 2009, la part du transport fluvial chez Conforama atteint 80 % des flux post-acheminement, contre 9 % pour le transport par rail et 11 % pour le transport routier.

D'autres actions sont également entreprises à travers le Groupe dans les flux post-acheminement des marchandises pour favoriser

le développement d'alternatives au transport routier. Conforama s'est pour sa part associé à l'un de ses prestataires dans le cadre du test de deux véhicules fonctionnant à l'électricité et au GNV pour la réalisation de livraisons clients sur le secteur Paris intra-muros. Redcats Group privilégie, pour sa part, le transport ferroviaire aux États-Unis et dans le nord de la France pour les marchandises volumineuses. Notons enfin, l'initiative mise en œuvre par la Fnac Suisse qui a conclu en mai 2009 un partenariat avec une société consistant à organiser des livraisons à vélos triporteurs chez les clients de centre ville pour les colis pesant moins de 40 kg.

### Limiter les rejets dans l'atmosphère

En 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, en France. Ce projet, piloté par l'EPANI<sup>(1)</sup> (ex EPIDA) qui a confié la réalisation technique à l'ONF (Office National des Forêts), a consisté à planter une forêt de 10 hectares dans le but d'absorber naturellement du CO<sub>2</sub>. En accord avec l'engagement pris par la marque de s'impliquer dans ce projet dans la durée (pendant 5 ans), Conforama a financé en 2009 une partie de l'entretien de ce puits de carbone.

### Les déplacements professionnels : politique et impacts

Les déplacements 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<sup>(2)</sup> est élevé (du même ordre que la voiture, 4 fois plus que le train).

Cette année, la cartographie couvre les pays suivants : France, États-Unis, Allemagne, Italie, Suisse et Royaume-Uni. Les distances parcourues sont détaillées selon la localisation géographique initiale des collaborateurs du Groupe.

Le tableau suivant présente ainsi les émissions associées aux voyages en avion effectués par les collaborateurs localisés dans les pays concernés :

(1) EPANI : Etablissement Public d'Aménagement Nord-Isère.

(2) Le détail des sources est disponible sur le site Internet de PPR, rubrique « Engagements ».



**ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> LIÉES AUX DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS EN 2009<sup>(1)</sup>**

	Total 2009 (passager.km)	Émissions de CO <sub>2</sub> associées (en tonnes CO <sub>2</sub> )
France	28 157 545	4 919
États-Unis	38 117 076	6 659
Allemagne	12 291 317	2 147
Italie	2 347 648	410
Suisse	1 512 267	264
Royaume-Uni	1 211 069	212
<b>TOTAL</b>	<b>83 636 922</b>	<b>14 611</b>

Les émissions correspondantes se montent à environ 14 600 tonnes de CO<sub>2</sub>.

**La politique « voitures de fonction » du Groupe**

Le groupe PPR a poursuivi sa stratégie de diminution des émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules de fonction.

La politique voiture du Groupe favorise les modèles performants en matière d'émission de CO<sub>2</sub>, ce qui a eu pour conséquence de modifier le catalogue de véhicules et d'exclure les véhicules les plus polluants.

L'application des mesures prises dans le cadre de cette politique et le renouvellement progressif du parc de véhicules de fonction ont permis d'atteindre les objectifs initialement fixés. En effet, les

émissions de CO<sub>2</sub> ont diminué de plus de 10 % pour atteindre 1 554 tonnes en 2009. De plus, l'émission moyenne de CO<sub>2</sub> d'un véhicule de la flotte PPR est passée de 162 g de CO<sub>2</sub> à 151 g de CO<sub>2</sub>, soit une diminution de près de 7 %. Notons également que plus de 80 % des véhicules de fonction du Groupe ne dépassent pas 160 g de CO<sub>2</sub>.

Par ailleurs, la Holding de PPR a renouvelé pour la seconde année son opération de sensibilisation de ses collaborateurs sur les modes de transports alternatifs et moins polluants, en prenant en charge des abonnements Vélib', un système de location de vélos dans la ville de Paris.

(1) Source des données passager.km : agences de voyage de référence du groupe PPR. Le facteur de conversion utilisé pour le calcul des émissions en tonnes CO<sub>2</sub> est disponible sur le site Internet de PPR, rubrique « Engagements ».



# Enjeu 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 en France et près de 10 % dans le monde. 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.

Avec 2 300 magasins et plus de 1,3 million de m<sup>2</sup> 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 défini comme un des enjeux clés de sa politique RSE la réduction de l'impact environnemental de ses magasins et infrastructures.

## L'INTENSIFICATION DE LA DÉMARCHE EN 2009

### Une approche Groupe sur l'éco-conception et l'éco-aménagement des bâtiments

Depuis 2008, le groupe PPR s'est engagé dans un travail de fond portant sur l'intégration de critères environnementaux dans les programmes d'aménagement, d'exploitation et de maintenance des bâtiments. Cela s'est traduit par la mise en place d'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 ont continué à se réunir régulièrement en 2009 autour d'un expert externe chargé de faire partager son savoir-faire en matière d'éco-conception et de gestion durable d'un bâtiment. Ces rencontres ont également constitué des moments privilégiés d'échanges de bonnes pratiques entre les Branches.

En 2009, le groupe de travail a décidé de focaliser ses efforts sur le bâti existant. Les problématiques d'exploitation et de maintenance ont été au cœur des échanges car elles constituent les principaux leviers d'action pour réduire l'impact environnemental d'un magasin existant.

L'année 2009 a ainsi été l'occasion de concevoir un guide de bonnes pratiques, intitulé The Green Toolbox, permettant de réduire l'impact environnemental d'un magasin. Ce document prend la forme d'un recueil de 16 bonnes pratiques dites prioritaires, et de 32 dites complémentaires. Toutes ont été sélectionnées pour leur intérêt environnemental mais aussi parce qu'elles ont le plus souvent un impact économique positif.

L'objectif du guide est de mettre en lumière des bonnes pratiques déjà en place dans certains magasins et qui en raison de leur efficacité avérée peuvent être partagées et généralisées. Le guide se veut

pragmatique et simple d'utilisation ; il explique donc pour chaque bonne pratique, les bénéfices attendus, les facteurs clés de succès et les modalités qui ont permis la réussite de leur déploiement. Il est destiné à l'ensemble des personnes qui travaillent dans et pour les magasins.

La sortie du guide, à l'automne 2009, s'est accompagnée d'un vaste plan de diffusion auprès des équipes Immobilier, Maintenance et Exploitation et des Directeurs de magasin. Chaque Branche a organisé la diffusion du guide en fonction de son organisation afin que le guide soit le plus facilement et rapidement utilisé. De son côté, PPR a pris part à la bonne diffusion du guide en organisant la promotion du guide dans les supports de communication internes du Groupe.

Parallèlement à la diffusion du guide, les Branches ont travaillé à l'identification de magasins pilotes dans lesquels la mise en place de ces bonnes pratiques sera suivie avec attention.

### La multiplication des initiatives d'éco-constructions et d'éco-aménagements

Dans la continuité des actions mises en place en 2008, l'année 2009 a été marquée par la livraison de nouveaux bâtiments à l'impact environnemental limité.

Chez Puma, le nouveau siège allemand de la marque, qui a été inauguré en 2009, est ainsi équipé de panneaux solaires, d'équipements sanitaires permettant d'économiser l'eau ou encore de systèmes de régulation de la chaleur et de la climatisation dans le bâtiment. Des études ont également été menées pour intégrer le bâtiment sur son territoire et pour l'orienter de manière à minimiser les besoins en lumière artificielle tout en assurant des conditions de travail optimum pour les collaborateurs de Puma.



2009 a également vu l'ouverture du nouveau centre de recherche de Puma au Vietnam. Dans la droite ligne du concept « PUMA Vision », qui structure sa démarche en matière de Développement Durable, la marque s'est efforcée de mettre en place un certain nombre d'installations afin de réduire les impacts de ses activités. Le toit du bâtiment est ainsi équipé de réservoirs d'eau qui collectent les pluies tout au long de l'année et plus particulièrement durant la saison des pluies (de mai à novembre). Le système permet ainsi d'arroser les espaces verts et de rafraîchir le bâtiment pendant la saison sèche. Puma a également cherché à réduire la consommation énergétique de son site : une casquette protège l'usine et les bureaux du soleil et des panneaux solaires fournissent de l'énergie pour la consommation d'eau chaude et l'air conditionné.

Chez Gucci Group, l'obtention de la certification LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) est étudiée pour les ouvertures de nouveaux magasins. Le magasin Gucci de San Francisco est ainsi certifié LEED depuis 2009. Autre exemple au sein du Gucci Group, la démarche d'Yves Saint Laurent qui dans son nouveau concept de magasin – le concept « Opium » – a recours à des installations économies

en énergie. Les nouveaux magasins Yves Saint Laurent intègrent ainsi les nouvelles technologiques en matière d'éclairage : éclairage LED et fluorescent, horloge automatique d'éclairage en fonction des saisons, détecteurs de présence dans les locaux annexes tels que les zones de stockages... À noter que pour le sol et les comptoirs de ce nouveau concept, la marque utilise un béton innovant à base de fibres végétales reconnu pour ses qualités environnementales.

Enfin, Somewhere a continué en 2009 le déploiement de son nouveau concept de boutiques qui a été intégralement pensé dans une démarche responsable : concept épuré (limitation des faux plafonds ou peintures à même le mur quand le support le permet...), optimisation des consommations énergétiques, recours à des consommables labellisés notamment au niveau du papier qui est 100 % recyclé et/ou PEFC (*Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes*) et recours aux éco-matériaux (peintures écologiques ou labellisées, parquets issus de forêts gérées durablement...). En 2008, la marque prévoyait d'appliquer le concept à 3 boutiques ; ce sont finalement 6 boutiques qui en sont équipées en 2009.

## LA POLITIQUE ÉNERGÉTIQUE DU GROUPE

### Les consommations d'énergie et les émissions de CO<sub>2</sub> associées

Les indicateurs de cette thématique permettent d'évaluer les consommations énergétiques du Groupe et les émissions de gaz à effet de serre directes (combustion du gaz naturel et du fioul domestique) et indirectes (production d'électricité et de vapeur).

#### CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES ET ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> ASSOCIÉES EN 2009<sup>(1)</sup>

	Consommations énergétiques (en MWh)	Émissions de CO <sub>2</sub> associées (en tonnes CO <sub>2</sub> )
Électricité	575 716	151 095
Gaz Naturel	172 977	31 952
Fioul Domestique	13 353	3 387
Vapeur	8 516	2 623
<b>TOTAL ÉNERGIE</b>	<b>770 562</b>	<b>189 057✓</b>

En 2009, la consommation totale d'énergie du groupe PPR s'est élevée à plus de 770 GWh. Représentant 75 % de la consommation d'énergie, l'électricité est la principale source énergétique du Groupe.

Compte tenu de l'activité de distribution de PPR, cette énergie est principalement utilisée pour l'éclairage des surfaces de vente et la mise en valeur des produits.

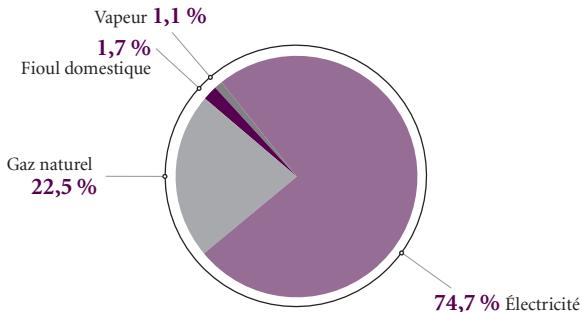
(1) Les facteurs de conversion utilisés pour le calcul des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux consommations énergétiques sont disponibles sur le site Internet de PPR, rubrique « Engagements ».

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes. La valeur vérifiée par les Commissaires aux comptes porte sur les enseignes Redcats Group, Conforama et Fnac qui représentent plus de la moitié de la valeur consolidée PPR.



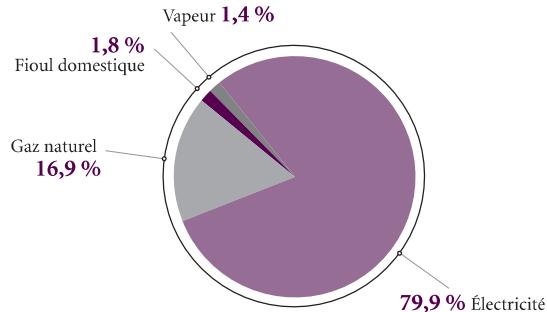
Les répartitions des consommations d'énergie et des émissions de CO<sub>2</sub> associées du groupe PPR en 2009 sont données respectivement ci-dessous :

RÉPARTITION DES CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES  
DU GROUPE PPR EN 2009 (EN %)



Total : 770 562 MWh

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> LIÉES À L'ÉNERGIE  
DU GROUPE PPR EN 2009 (EN %)



Total : 189 057 tonnes de CO<sub>2</sub>

Le total des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe en 2009 dues à la consommation d'énergie est d'environ 190 000 tonnes, émises

majoritairement de façon indirecte lors de la production de l'électricité.

ÉVOLUTION À PÉRIMÈTRE PRO FORMA 2008-2009 DES CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES (EN MWH)  
ET ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> ASSOCIÉES (EN TONNES DE CO<sub>2</sub>)

	Périmètre pro forma 2008-2009		Évolution 2009/2008
	2009	2008	
Électricité	544 191	561 966	- 3 %
Gaz Naturel	133 796	131 715	2 %
Fioul Domestique	12 207	11 450	7 %
Vapeur	7 521	5 676	33 %
<b>TOTAL ÉNERGIE</b>	<b>697 715</b>	<b>710 807</b>	<b>- 2 %</b>
Émissions directes	27 811	27 235	2 %
Émissions indirectes	145 152	152 187	- 5 %
<b>TOTAL ÉNERGIE - ÉMISSIONS</b>	<b>172 963</b>	<b>179 422</b>	<b>- 4 %</b>

À pro forma, l'énergie consommée par le Groupe passe de 711 GWh en 2008 à 698 GWh en 2009, soit une baisse de 2 % qui s'explique principalement par une diminution homogène des consommations d'électricité de l'ensemble des enseignes.

La baisse des consommations électriques du Groupe s'explique à la fois par une amélioration de l'efficacité énergétique des infrastructures du Groupe et par une baisse d'activité dans certaines Branches.

La forte hausse des consommations de vapeur du Groupe a un impact moindre sur le total des consommations énergétiques du fait

de la faible utilisation de cette énergie comparée à l'électricité, au gaz naturel et au fioul domestique. Cette augmentation s'explique néanmoins par la mise en place d'un réseau de chaleur sur le nouveau siège social de Puma en Allemagne.

La hausse de fioul domestique de près de 7 % s'explique par l'approvisionnement courant 2009 de plusieurs cuves de fioul de Redcats Group servant à alimenter des groupes électrogènes, remplissages qui n'avaient pas eu lieu en 2008.

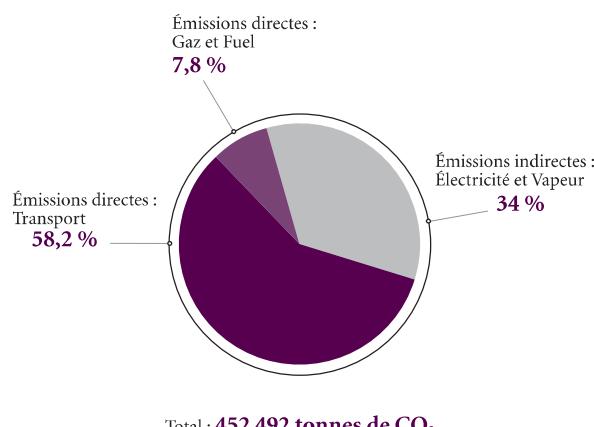
### ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> LIÉES AUX TRANSPORTS ET À L'ÉNERGIE EN 2009 (EN TONNES DE CO<sub>2</sub>)

Total Transport (émissions directes)	263 435
Total Énergie	189 057
- Dont Énergie directe	35 339
- Dont Énergie indirecte	153 718
<b>TOTAL</b>	<b>452 492</b>

En 2009, les émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe dues aux transports et à l'énergie s'élèvent au total à plus de 452 000 tonnes de CO<sub>2</sub> dont 66 % d'émissions directes.

Le détail des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports figure au paragraphe sur les transports du Groupe (enjeu n° 4).

### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> LIÉES AUX TRANSPORTS ET À L'ÉNERGIE EN 2009 (EN %)



### Les engagements et initiatives pour réduire les consommations d'énergie

Si les économies d'énergie constituent l'un des axes majeurs des différentes initiatives d'éco-conception des bâtiments tel que présenté précédemment, plusieurs enseignes du groupe PPR ont également mis en œuvre des mesures en 2009 visant à réduire de façon significative leurs consommations d'énergies.

En 2009, le Président Directeur-général de la Fnac a pris l'engagement formel de réduire de 20 % l'empreinte énergétique de la Fnac partout où elle est implantée d'ici 5 ans. Dès 2010, la Fnac va investir plus de 900 000 euros pour rénover ses systèmes de climatisation et d'éclairage dans de nombreux magasins.

Entre 2008 et 2009, les efforts de réduction de l'empreinte environnementale de la Fnac se sont traduits par l'obtention de certificats d'économies d'énergie (CEE) à hauteur de 5 767 430 kWh cumac<sup>(1)</sup>. À travers cette démarche, la Fnac valorise les efforts qu'elle a entrepris pour mieux maîtriser ses consommations d'énergie. En 2010, l'enseigne souhaite poursuivre et amplifier cette démarche en augmentant encore le nombre de certificats obtenus.

Puma est pour sa part devenue la première marque de *Sportlifestyle* à adhérer en 2009 au « Carbon Neutral Network ». Placé sous l'égide du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), ce réseau permet un échange de bonnes pratiques sur le thème de la lutte contre le changement climatique entre collectivités locales, entreprises et associations. Par ce biais, Puma s'est notamment engagé à développer le recours à des énergies renouvelables, à réduire les émissions de gaz à effet de serre générées par le fret de marchandises et à renforcer les critères environnementaux dans la sélection des véhicules professionnels. Puma participera par ailleurs à l'organisation d'évènements sportifs vertueux du point de vue écologique et à la sensibilisation aux thématiques environnementales. À noter enfin que la marque s'est fixée comme objectif de réduire de 25 % d'ici 2015 les émissions de CO<sub>2</sub> et les consommations énergétiques pour ses magasins détenus en propre.

Enfin, la Direction des Systèmes d'Information de Conforama a apporté une contribution significative à la politique énergie du Groupe au travers de la virtualisation d'une centaine de serveurs, en rationalisant le parc d'imprimantes et en rééquilibrant le système de refroidissement de la salle informatique du siège suite à un diagnostic

(1) Les kWh cumac sont des kWh économisés durant la durée de vie conventionnelle fixée d'un équipement, corrigé d'un coefficient d'actualisation annuel de 4 %. Ainsi, un congélateur de classe A+, permettant d'économiser 50 kWh par an pendant une durée de vie de 10 ans, se verra attribuer 420 kWh cumac.



énergétique. Cette action s'inscrit dans une démarche plus globale de réduction de 10 % des consommations énergétiques d'ici fin 2012 sur son périmètre France.

### Le développement progressif du recours aux énergies renouvelables

Si les énergies renouvelables représentent toujours une part modeste dans le mix énergétique du groupe PPR, des avancées prometteuses ont été accomplies au cours de l'année 2009. À l'automne 2009, Puma a en effet décidé de s'approvisionner exclusivement en électricité d'origine renouvelable pour son nouveau siège, un entrepôt et trois magasins en Allemagne. L'utilisation d'électricité produite

exclusivement à partir de sources d'énergies hydrauliques, éoliennes et solaires devrait permettre de réaliser une économie de 4 200 tonnes de CO<sub>2</sub> par an. À moyen terme, l'ensemble des magasins Puma en Allemagne bénéficiera de ce programme. À noter par ailleurs que le siège de Puma dispose également de panneaux photovoltaïques sur son toit et intégrés dans sa façade en verre couvrant une surface de plus de 1 000 m<sup>2</sup> et générant une puissance maximale de 75 kW.

Stella McCartney compense depuis 2007 les émissions liées à l'utilisation de son siège au Royaume-Uni (électricité notamment) par l'intermédiaire d'un opérateur d'énergie qui investit dans des programmes d'énergies propres, notamment l'éolien. La marque travaille à l'élargissement de la démarche à ses principaux magasins et infrastructures et cherche à associer ses franchisés, notamment ceux du Moyen et Extrême-Orient.

## L'OPTIMISATION DES MATIÈRES PREMIÈRES

### Le papier, un enjeu majeur pour PPR

En raison de l'important volume de catalogues et/ou documents commerciaux diffusés chaque année, la consommation de papier a été identifiée comme un enjeu environnemental important du groupe PPR. Les Bilans Carbone™ réalisés en 2008 ont d'ailleurs permis de le confirmer.

### 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. Ces achats ne concernent que les

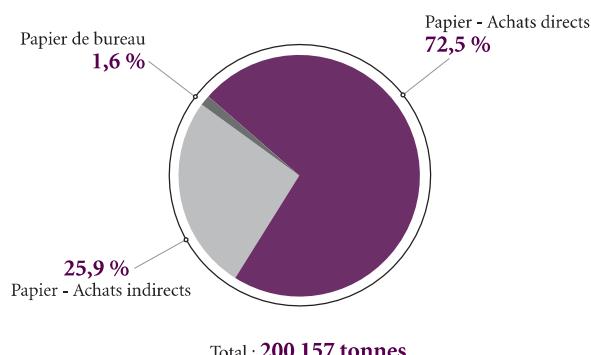
enseignes Redcats Group, Conforama et Fnac et représentent la majorité des volumes ;

- 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). Ces achats concernent toutes les Branches ;
- le **papier de bureau** : ces achats concernent toutes les Branches.

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 associés 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 2009, PPR a consommé un peu plus de 200 000 tonnes de papier. La répartition de cette consommation entre les différents types de papier acheté est détaillée ci-dessous.

RÉPARTITION DES TYPES DE PAPIER CONSOMMÉ EN 2009 (EN % ET EN TONNES)



## Une baisse significative des consommations de papier

### CONSOMMATION DE PAPIER EN 2009 ET ÉVOLUTION À PÉRIMÈTRE PRO FORMA 2008-2009 (EN TONNES)

	Consommation en 2009	Périmètre pro forma 2008-2009		Évolution 2009/2008
		2009	2008	
Papier - Achats directs	145 136	145 136	176 922	- 18 %
Papier - Achats indirects	51 844	44 068	51 527	- 14 %
Papier de Bureau	3 177	2 865	3 183	- 10 %
<b>TOTAL PAPIER</b>	<b>200 157</b>	<b>192 069</b>	<b>231 632</b>	<b>- 17 %</b>

Entre 2008 et 2009, la consommation de papier du Groupe diminue de façon significative, puisqu'on constate une baisse de 17 %. Les marques revoient en effet leur communication commerciale, en diminuant les documents papier mis sur le marché et en renforçant en 2009 des canaux électroniques. Depuis quelques années, la montée en puissance du commerce électronique a, en effet, fait évoluer les politiques marketing des marques du groupe PPR. Par ailleurs, cette diminution s'inscrit dans la poursuite et l'approfondissement en 2009 des actions mises en œuvre depuis quelques années pour diminuer les consommations de papier à usage commercial et interne. 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. Les imprimantes individuelles sont de plus en plus abandonnées pour être remplacées par des systèmes

de gestion centralisée des impressions permettant de réduire de façon significative les consommations de papier. À noter que la Fnac s'est engagée à diviser à court terme par 4 ses consommations de papier dans tous ses sièges sociaux.

### La poursuite des actions visant 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.

### ORIGINE DU PAPIER CONSOMMÉ PAR PPR EN 2009 PAR TYPE D'ACHAT (EN %)

	Papier certifié	Papier recyclé	Total Certifié + Recyclé	Autre
Papier - Achats directs	65 %	7 %	72 %	28 %
Papier - Achats indirects	10 %	14 %	24 %	76 %
Papier de bureau	5 %	8 %	13 %	87 %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>50 %</b>	<b>9 %</b>	<b>59 %</b>	<b>41 %</b>

Au total, toute provenance de papier confondu (achats directs, indirects ou bureaux), 50 % du papier consommé en 2009 est issu de forêts certifiées, et 9 % est issu de fibres recyclées.

PPR suit précisément depuis 2008 le recours au papier recyclé au sein de ses Branches dans le cadre de son reporting environnemental. Si la part du recyclé dans la consommation totale de papier est encore modeste (9 %), les initiatives se multiplient à tous les niveaux du Groupe afin d'accroître la part de ce type de papier. À titre d'exemple, 52 % des achats de papier de Redcats Nordic en 2009 sont déjà constitués de papier recyclé (papier bureaux et achats indirects de papier) et l'utilisation de papier recyclé se généralise dans les magasins et sièges des marques.

Concernant les achats directs de papier, qui représentent la majorité des volumes (72,5 %), plus de 72 % sont constituées de fibres reconnues pour leur qualité environnementale. En 2009, 65 % du papier acheté directement par le Groupe est ainsi issu de forêts certifiées et 7 % de fibres recyclées. À titre d'exemple, 100 % du papier

utilisé pour la réalisation des supports de communication interne de la Fnac France et pour les catalogues de Puma sont issus de forêts gérées durablement.

À noter que 100 % des approvisionnements directs en papier de PPR font l'objet d'une traçabilité. En effet, tous les fournisseurs de PPR exigent de leurs propres fournisseurs une traçabilité des fibres papier. Ainsi, 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 usines fournisseurs de papier de PPR sont certifiés ISO 14001, 99 % ont obtenu la certification Chaîne de Contrôle (Chain of Custody) PEFC et/ou FSC et 71 % 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.

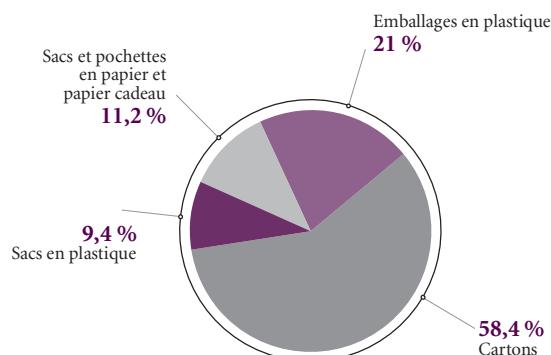


Enfin en 2009, Gucci Group s'est engagé à s'approvisionner exclusivement en papier recyclé ou certifié FSC avant 2011. Dans le cadre de cet objectif, Gucci Group travaille en partenariat avec l'ONG « Rainforests Action Network (RAN) ».

### Les emballages, gage de sûreté des produits

Les enseignes du Groupe consomment des volumes significatifs de cartons et de plastiques pour protéger et transporter les produits distribués dans les magasins des enseignes ou pour la vente par correspondance. Le reporting distingue les sacs plastiques et les sacs en papier des autres emballages.

RÉPARTITION DES TYPES D'EMBALLAGES CONSOMMÉS EN 2009 (EN %)



En 2009, PPR a consommé environ 16 000 tonnes d'emballages, dont plus de la moitié était des cartons, 21 % des emballages plastiques, le reste étant majoritairement des sacs (en plastique ou en papier).

Pour la deuxième année consécutive, 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 sacs en papier (notamment les marques du Gucci Group).

CONSOMMATION D'EMBALLAGES EN 2009 ET ÉVOLUTION À PÉRIMÈTRE PRO FORMA 2008-2009 (EN TONNES)

	Consommation en 2009	Périmètre pro forma 2008-2009		Évolution 2009/2008
		2009	2008	
Sacs en plastique	1 500	1 486	1 508	- 1 %
Sacs et pochettes en papier	1 781	1 680	2 181	- 23 %
<b>Total Sacs et papier cadeau</b>	<b>3 281</b>	<b>3 166</b>	<b>3 689</b>	<b>- 14 %</b>
Emballages en plastique	3 361	3 248	3 950	- 18 %
Cartons	9 322	8 402	9 220	- 9 %
<b>Total Emballages hors sacs</b>	<b>12 683</b>	<b>11 650</b>	<b>13 170</b>	<b>- 12 %</b>
<b>TOTAL EMBALLAGES</b>	<b>15 964</b>	<b>14 816</b>	<b>16 859</b>	<b>- 12 %</b>

À périmètre pro forma, la consommation totale d'emballages diminue de 12 % au sein du Groupe. Cette diminution touche notamment les consommations de sacs en papier, d'emballages en plastique et de cartons. Redcats Group a réduit en 2009 de plus de 1 000 tonnes sa consommation de cartons en utilisant davantage de palettes en bois. On observe par ailleurs une diminution significative de la consommation d'emballages en plastique dans toutes les entités de Redcats Group (diminution de 18 %). Enfin, Gucci a diminué ses achats de sacs en papier de 600 tonnes entre 2008 et 2009 par la mise

en œuvre d'une opération de déstockage des réserves constituées les années précédentes.

Les enseignes du Groupe ont donc poursuivi en 2009 les efforts entrepris depuis plusieurs années pour diminuer les quantités d'emballages utilisés. L'utilisation de caisses ou de palettes réutilisables et la récupération des cartons et des films de protection sont ainsi autant de pratique en voie de généralisation dans le Groupe. Des actions plus spécifiques ont par ailleurs été mises en œuvre dans

certaines enseignes. Gucci a ainsi supprimé les emballages en carton pour le transport de 40 % de ses produits en cuir pour les remplacer par des sacs biodégradables. La marque The Sportsman's Guide (Redcats USA) s'est quant à elle dotée d'un équipement d'emballage des articles à l'unité ayant permis une diminution de 6 tonnes des quantités de films plastiques utilisés (passage de 24 tonnes en 2008 à 18 tonnes en 2009).

À périmètre pro forma, la consommation de sacs de caisse en plastique reste stable dans les enseignes du Groupe. Ce résultat mérite d'être nuancé par le développement de l'utilisation de sacs de caisse ayant des impacts plus limités sur l'environnement (sacs réutilisables et sacs en plastique recyclé notamment).

Chaque enseigne en fonction de son positionnement et des produits qu'elle commercialise, a adopté des solutions spécifiques. Ainsi, elles utilisent le levier d'action dont elles disposent pour contribuer à la réduction de l'impact environnemental lié aux sacs de caisse. Plusieurs initiatives sont désormais en place.

En octobre 2009, Conforama a redéfini son offre de sacs de caisse dans ses magasins. L'enseigne proposait depuis 2006 des cabas réutilisables à ses clients en remplacement des sacs de caisse plastique jetables. Suite

à la réalisation d'un bilan de cette opération, Conforama a estimé que des sacs de caisse en plastique 100 % recyclé contribuaient davantage à la réduction de son empreinte environnementale et répondaient mieux aux attentes des clients. Ces sacs, vendus dans tous les magasins de l'enseigne, sont fabriqués à partir de plastiques collectés principalement auprès d'industriels et de centres de tri des déchets. Leur production génère environ 50 % d'émissions de CO<sub>2</sub> de moins que pour celle de sacs plastiques standards. Conforama a souhaité par ailleurs associer ses clients à sa responsabilité environnementale en les incitant à les « recycler » à leur tour, au travers d'une communication visible sur le sac.

En 2009, la Fnac a aussi fait le choix de changer ses sacs de caisse afin de limiter leur impact environnemental tout en redynamisant l'image de la marque. Dans un premier temps, ce sont les sacs petits et moyens formats qui ont été substitués par des sacs en plastique recyclé, plus résistants et moins polluants. Depuis décembre, un nouveau sac réutilisable spécialement imaginé par l'enseigne est proposé à 1 euro aux clients pour remplacer les deux sacs plastiques grand format.

Enfin, à noter que Stella McCartney propose des sacs en plastique biodégradables dans ses magasins au Royaume-Uni.

## L'eau, un faible enjeu pour PPR

### CONSOMMATION D'EAU EN 2009 ET ÉVOLUTION À PÉRIMÈTRE PRO FORMA 2008-2009 (EN M<sup>3</sup>)

	Consommation en 2009	Périmètre pro forma 2008-2009		Évolution 2009/2008
		2009	2008	
Eau à usage industriel	128 970	128 970	130 918	- 1 %
Eau à usage sanitaire	1 236 772	1 145 901	1 187 300	- 3 %
<b>TOTAL EAU</b>	<b>1 365 742</b>	<b>1 274 871</b>	<b>1 318 218</b>	<b>- 3 %</b>
Ratio surfacique - Eau sanitaire (m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> )		0,29	0,29	- 2 %

En 2009, la consommation d'eau du groupe PPR s'est élevée à 1 365 742 m<sup>3</sup>. Afin de mieux suivre la consommation d'eau du Groupe, la consommation d'eau à usage industriel est depuis 2008 suivie séparément des consommations à usages sanitaires.

Les consommations d'eau utilisée à des fins industrielles s'élèvent à environ 129 000 m<sup>3</sup> et concernent seulement les tanneries du Gucci Group en Italie (Cfao étant sorti du périmètre de consolidation du Groupe).

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 sanitaire. En 2009, la consommation d'eau sanitaire de PPR s'élève à un peu plus de 1,2 million de m<sup>3</sup>.

À périmètre pro forma, la consommation d'eau des tanneries du Gucci Group reste stable entre 2008 et 2009.

À périmètre pro forma, la consommation d'eau sanitaire dans le Groupe diminue d'environ 3 %. Le ratio surfacique de consommation d'eau suit une évolution comparable entre 2008 et 2009.

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 économies en eau est également en voie de généralisation.

Enfin, le nouveau siège de Puma en Allemagne dispose d'un système de récupération des eaux de pluies, d'une capacité de 226 m<sup>3</sup>, permettant d'alimenter les installations sanitaires.

## Les matières premières industrielles

Suite à la sortie de Cfao du périmètre du reporting environnemental 2009, les consommations de matières premières industrielles atteignent un niveau marginal. Elles constituent par conséquent un enjeu d'ordre secondaire pour le Groupe dans le cadre du reporting actuel et ne font pas l'objet d'une analyse détaillée dans le présent document.



## 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 <sup>(1)</sup>. En effet, PPR produit essentiellement des déchets d'emballages et de faibles quantités de déchets dangereux <sup>(2)</sup>.

### PRODUCTION TOTALE DE DÉCHETS EN 2009 ET ÉVOLUTION À PÉRIMÈTRE PRO FORMA 2008-2009 (EN TONNES)

	Production en 2009	Périmètre pro forma 2008-2009		Évolution 2009/2008
		2009	2008	
Déchets non dangereux	67 700	62 348	69 559	- 10 %
Déchets dangereux	9 153	7 768	7 133	9 %
<b>TOTAL DÉCHETS</b>	<b>76 853</b>	<b>70 116</b>	<b>76 692</b>	<b>- 9 %</b>

En 2009, la production totale de déchets du groupe PPR s'élève à plus de 76 000 tonnes, dont 88 % sont des déchets non dangereux. À noter qu'une part prépondérante des déchets dangereux provient des Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE).

La production totale de déchets non dangereux connaît une diminution d'environ 10 % à l'échelle du Groupe. Cette baisse s'explique principalement par une diminution uniforme de la production de déchets non dangereux chez Conforama France et

Conforama Croatie et à la comptabilisation en 2008 de plus de 2000 tonnes de déchets non dangereux, composés de meubles informatiques lors du déménagement du siège de la Fnac. La production de déchets dangereux présente en revanche une augmentation significative de presque 9 %, signe positif de la montée en puissance de la collecte des DEEE à la Fnac et chez Conforama. À noter que Conforama s'est fixé comme objectif d'accroître la part des DEEE collectés dans ses magasins de 30 % d'ici fin 2012.

### Les déchets non dangereux, majoritaires dans le Groupe

#### PRODUCTION ET FIN DE VIE DES DÉCHETS NON DANGEREUX EN 2009 ET ÉVOLUTION À PÉRIMÈTRE PRO FORMA 2008-2009 (EN TONNES)

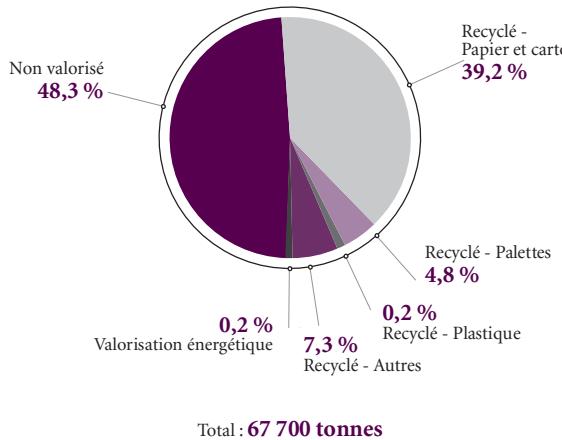
	Production en 2009	Périmètre pro forma 2008-2009		Évolution 2009/2008
		2009	2008	
Papier et carton - Recyclé	26 530	24 645	25 562	- 4 %
Palettes - Recyclé	3 266	3 264	3 606	- 9 %
Plastique - Recyclé	139	122	115	6 %
Autres - Recyclé	4 902	4 855	7 073	- 31 %
Valorisation énergétique	144	142	157	- 9 %
Non valorisé	32 719	29 320	33 046	- 11 %
<b>TOTAL DÉCHETS NON DANGEREUX</b>	<b>67 700</b>	<b>62 348</b>	<b>69 559</b>	<b>- 10 %</b>

(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.



RÉPARTITION DES DÉCHETS NON DANGEREUX ET FILIÈRES DE TRAITEMENT ASSOCIÉES EN 2009 (EN %)



Parmi les 67 700 tonnes de déchets non dangereux générés par le Groupe en 2009, plus de 51 % sont recyclés. Au cours de l'année 2009, 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.

Le partenariat entre la Fnac et Kadéos pour organiser le recyclage des cartes cadeaux apparaît comme un exemple innovant des actions mises en œuvre dans les enseignes pour diminuer les quantités de déchets mis en décharge. Depuis près de 4 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 existants. Elles sont ensuite recyclées et valorisées pour devenir des canalisations ou des boîtiers de raccordement électrique. C'est ainsi 3,3 tonnes de cartes qui auront été recyclées en 2009.

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. Cette démarche est mise en œuvre aussi bien au niveau des centres logistiques que des magasins et des sièges sociaux.

La collecte spécifique des plastiques se développe progressivement, notamment au niveau des sites logistiques de Gucci qui ont permis de recycler en 2009 plus de 120 tonnes de plastiques. La mise en place depuis deux ans d'une plateforme de collecte sélective de tous les types de déchets non dangereux sur le site logistique de Gucci à Casellina en Italie a par ailleurs permis à l'enseigne d'obtenir de nouveau une réduction de 50 % sur la taxe communale pour le traitement des déchets. Cette économie témoigne de la reconnaissance des autorités publiques locales envers l'initiative de Gucci qui permet de recycler ou valoriser 100 % des déchets collectés à Casellina.

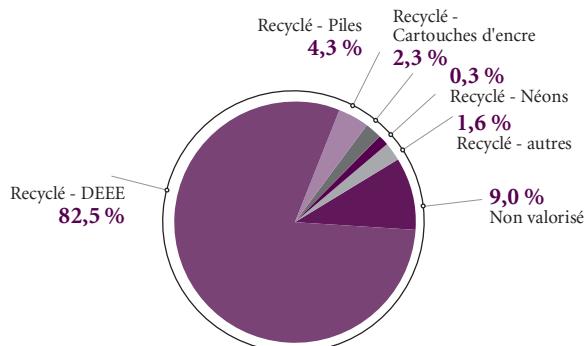
## Les déchets dangereux

### PRODUCTION ET FIN DE VIE DES DÉCHETS DANGEREUX EN 2009 ET ÉVOLUTION À PÉRIMÈTRE PRO FORMA 2008-2009 (EN TONNES)

	Production en 2009	Périmètre pro forma 2008-2009		Évolution 2009/2008
		2009	2008	
DEEE - Recyclé	7 549	6 288	5 520	14 %
Piles - Recyclé	400	398	399	0 %
Cartouches d'encre - Recyclé	213	209	125	68 %
Néons - Recyclé	27	26	22	17 %
Autres - Recyclé	144	136	151	- 10 %
Valorisation énergétique	0	0	0	
Non valorisé	820	711	916	- 22 %
<b>TOTAL DÉCHETS DANGEREUX</b>	<b>9 153</b>	<b>7 768</b>	<b>7 133</b>	<b>9 %</b>



RÉPARTITION DES DÉCHETS DANGEREUX PAR TYPE EN 2009 (EN %)



Total : **9 153 tonnes**

Parmi les 9 153 tonnes de déchets dangereux générés par le Groupe en 2009, 91 % sont recyclés. L'évolution des DEEE traduit la montée en puissance de la collecte du gisement des appareils usagés des clients. Enfin, certaines hausses significatives (cartouches d'encre, néons...)

s'expliquent par le fait que le volume limité collecté chaque année n'est récolté physiquement par les filières de recyclage qu'une année sur deux.

TAUX DE RECYCLAGE DES DÉCHETS EN 2009 (EN %)

Déchets non dangereux	51 %
Déchets dangereux	91 %
<b>TOTAL DÉCHETS</b>	<b>56 %</b>

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 91 % de ses déchets dangereux et 51 % de ses déchets non dangereux, ce qui génère un taux de recyclage des déchets du Groupe de 56 %.

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. L'enseigne organise la collecte des cartouches d'encre usées en partenariat avec les Ateliers du Bocage et Triem, filiale d'Emmaüs<sup>(1)</sup>. Cette initiative a permis de collecter plus de 88 000 cartouches d'encre en 2009 dans les magasins Fnac en France, soit une progression de 37,5 % par rapport à 2008.

Toujours en partenariat avec Emmaüs, la Fnac a par ailleurs poursuivi en 2009 son opération « Donnez une seconde vie à votre mobile » et inscrit son action dans une démarche d'économie sociale et solidaire.

Les Ateliers du Bocage et de Triem ont ainsi trié et testé en 2009 plus de 2 100 téléphones portables collectés dans les magasins Fnac. Sur ce total, plus de 18 % des téléphones ont pu être remis en état de marche et ont intégré le marché de l'occasion pour être proposés aux plus démunis.

En tant que distributeur d'équipements électriques et électroniques, le groupe PPR a pour obligation légale de reprendre les équipements usagés lors de l'achat d'un nouvel appareil par ses clients (règle dite du « un pour un »). Plusieurs enseignes du Groupe, comme la Fnac et Conforama, souhaitent cependant dépasser le strict cadre réglementaire et participer activement à l'augmentation de la collecte des DEEE en France. En partenariat avec l'éco-organisme Éco-systèmes, des meubles de collecte pour les petits équipements électriques et électroniques seront ainsi testés en place dans les magasins Fnac et Conforama en 2010. Tous les clients de passage dans les magasins auront dès lors accès à ces meubles en libre-service et pourront déposer gratuitement leurs équipements électriques ou électroniques en fin de vie, même s'ils n'achètent aucun produit, et même si le produit ne vient pas de l'enseigne.

(1) La collecte des cartouches est réalisée par une autre entreprise dans les régions Sud et Rhône Alpes.

## Les rejets aqueux et nuisances olfactives

Les rejets dans l'eau ne constituent pas un impact significatif des enseignes de distribution du groupe PPR. Néanmoins les sites concernés mettent en place des actions spécifiques pour mesurer et limiter leur impact environnemental.

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'elles 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. À noter par ailleurs que les deux tanneries disposent d'équipements modernes en vue de maîtriser leurs nuisances olfactives et permettant ainsi aux sites de ne dégager aucune odeur nauséabonde.

## L'ÉVALUATION ET LA GESTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

### L'enseignement des Bilans Carbone™ réalisés en 2008/2009

Fin 2008, PPR a lancé dans 4 Branches du Groupe des Bilans Carbone™ avec pour objectif d'établir un état des lieux précis par nature de site (boutique, magasin de centre-ville, magasin de périphérie et entrepôt) des principaux postes d'émissions de gaz à effet de serre. Les travaux avaient également vocation à déterminer des gisements d'amélioration et à compléter si nécessaire le panel d'indicateurs environnementaux suivi par le Groupe dans le cadre de son reporting.

Cet exercice a permis de confirmer que les postes d'émissions de gaz à effet de serre principaux étaient bien pris en compte dans la cadre de la politique RSE du Groupe. Les enjeux environnementaux aujourd'hui identifiés par le Groupe et ses Branches (Enjeux 4, 5 et 6) ainsi que les indicateurs de performance environnementale se révèlent donc en adéquation avec les impacts concrets du Groupe sur l'environnement.

Suite à ce premier exercice, Redcats Group a décidé de lancer d'autres Bilans Carbone™ sur plusieurs sites français (boutiques, sièges sociaux et sites industriels). Pour cela, la Branche s'est associée à une équipe d'étudiants, dans le cadre de leur mémoire de fin d'études et à un cabinet spécialisé dans la gestion du risque environnemental qui, conjointement, ont lancé les travaux en octobre 2009.

### Les 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 GES et de composés organiques volatils, gestion responsable des effluents industriels).

Deux entités du groupe PPR ont obtenu au cours de ces dernières années une certification ISO 14001 :

- depuis janvier 2009, SOGEP, filiale en charge des activités de logistique et de livraison de Redcats Group. SOGEP est également certifiée ISO 9001 (qualité) depuis 2007 ;

- depuis 2006, le centre de distribution de Gucci Group en Suisse (LGL). Ce site est également certifié ISO 9001 (qualité) et OHSAS 18001 (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 sein du Groupe, le nombre de sites certifiés ISO 14001 reste limité en raison des activités principalement de distribution des Branches. Pour autant, plusieurs Branches ont travaillé en 2009 sur la faisabilité et la pertinence de s'engager dans une telle démarche au niveau de leur activité. La marque Gucci a ainsi réalisé en mai 2009 un pré-audit environnemental dans le cadre du chantier de certification ISO 14001 de plusieurs sites situés en Italie ; les sites devraient être certifiés ISO 14001 en 2010.

De la même manière, la Fnac travaille également sur le sujet au niveau de ses principaux centres de logistique. En France, cette volonté d'agir se concrétise aujourd'hui par la mise en place d'un système de management de l'environnement conforme aux exigences de la norme ISO 14001 pour les entrepôts de Massy et Wissous. Ces 2 sites se sont inscrits depuis plusieurs années dans une démarche de progrès. Des indicateurs environnementaux assortis d'objectifs volontaristes sont suivis chaque mois par toutes les directions de la Fnac Logistique.

En 2009, et grâce aux actions mises en œuvre, les consommations de gaz ont diminué de 28 % sur le site de Massy et de 32 % sur le site de Wissous, la consommation d'électricité a diminué de 7,5 % sur le site de Massy (544 921 kWh au total). Sur ces deux sites, la collecte des cartons en vue d'une revalorisation a augmenté de 34 %. L'exemple de la Fnac Logistique en France a vocation à être démultiplié dans tous les pays où l'enseigne est implantée.

Par ailleurs, la Société Française du Livre (SFL), filiale de la Fnac, s'est lancée officiellement fin 2009 dans un programme de certification ISO 14001 via un plan d'actions sur trois ans.



## Le développement des programmes de compensation carbone

Les évaluations réalisées dans le cadre du reporting environnemental du groupe PPR ont permis à certains sites de mettre en place des programmes de compensation carbone. Ces programmes ont avant tout vocation à être développés sur les sites dans lesquels des efforts de réduction de l'impact environnemental ont déjà été entrepris. L'objectif principal est en effet de rendre neutre en carbone les émissions de CO<sub>2</sub> incompressibles liées à l'activité du site.

En accord avec les engagements forts de la marque en matière de Développement Durable, Stella McCartney compense ainsi depuis 2006 les émissions de CO<sub>2</sub> de l'ensemble de ses sites en Angleterre et se fixe pour objectif de compenser les émissions de CO<sub>2</sub> de tous ses magasins à travers le monde avant 2012. La marque invite depuis 2008 ses clients à rendre neutre en carbone la livraison de leur commande faite en ligne. Pour cela, elle 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 en faveur de la lutte contre le

réchauffement climatique. Au-delà de la marque éponyme, le Gucci Group s'est engagé en 2009 dans la même démarche pour son siège londonien. Enfin, Puma compense également les émissions de CO<sub>2</sub> de son nouveau siège social en Allemagne qui de par sa conception, sa fabrication et son fonctionnement dispose d'une empreinte environnementale limitée.

À noter que Puma a rejoint en novembre 2009 le programme des Nations Unies « the Climate Neutral Network ». À travers cette démarche, Puma devient la première marque de *Sportlifestyle* à être partie prenante de ce réseau. Cet engagement s'inscrit véritablement dans la stratégie de Développement Durable de la marque et se traduira donc par des mesures concrètes de réduction de l'empreinte carbone de la marque (accentuation du recours aux énergies renouvelables ou encore optimisation de la logistique et du transport) à l'échelle mondiale. Dans le cadre de cette adhésion, Puma s'est également engagé à travailler avec un fournisseur sud-africain en vue de l'accompagner dans la réduction de ses propres émissions de CO<sub>2</sub>. Grâce à ce partenariat, celui-ci est le premier fournisseur de vêtements neutre en carbone sur le continent africain.

# Enjeu 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.

## LA QUALITÉ ET LA TRAÇABILITÉ DES PRODUITS

### 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 de marques propres distribués par Redcats Group, Fnac et Conforama, le suivi de la qualité des produits est assuré par PPR Purchasing (PPR-P), la structure d'achats directs des produits blancs-bruns-gris de marques propres de PPR ; la qualité des autres produits est suivie directement par les enseignes. Toutes les Branches ainsi que PPR-P disposent d'une Direction Qualité.

### Les tests produits dans les Branches

#### 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 des 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. En 2009, PPR-P a réalisé 67 audits techniques de ce type et Conforama 263 dans 22 pays, soit une augmentation de 22 % par rapport à 2008.

#### *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 de Puma spécient ainsi les exigences fortes de la marque vis-à-vis de dizaines de substances chimiques que la marque a interdit dans ses produits.

#### *Les tests produits avant référencement*

Les Branches du groupe PPR pratiquent également chaque année des tests sur échantillons avant référencement et fabrication. En 2009, Conforama a renforcé ses tests puisque la marque en a réalisé 18 % en plus par rapport à 2008. La marque se focalise sur certaines typologies de produits 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 (<http://safe.puma.com>)



Après sélection des nouveaux modèles conformes à son cahier des charges, PPR-P adresse quant à lui systématiquement 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 des laboratoires indépendants reconnus internationalement. En 2009, sur 515 modèles testés, seuls 276 produits ont ainsi été jugés suffisamment qualifiés pour être référencés au sein du Groupe ;
- pour tester les performances techniques des produits bruns, PPR-P travaille aussi 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 ces mêmes laboratoires, cette fois-ci sur un produit prélevé sur la fabrication en série pour valider la production.

#### ***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 2009, Conforama a de nouveau renforcé ces tests : 29 200 inspections ont ainsi été faites par la marque elle-même ou par des sous-traitants de réputation internationale contre environ 22 000 en 2008, soit une augmentation de 33 %. Au-delà de ces inspections, Conforama a pratiquement triplé ses tests en laboratoires par rapport à 2008 en envoyant 5 200 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.

#### ***Les tests du laboratoire d'essais de la Fnac***

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. Pour discriminer les produits de manière impartiale, le laboratoire d'essais dispose des appareils de tests les plus évolués et fait même réaliser des bancs de mesures spécifiques sur un cahier des charges très strict. Un tel équipement et une telle diversité de mesures, en font un laboratoire unique au monde. 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

#### **La mise en conformité des Branches avec les réglementations environnementales**

Le règlement REACH (Registration, Évaluation 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.

Afin de suivre la mise en conformité des Branches avec cette réglementation, le groupe PPR dispose depuis 2007 d'un Comité de pilotage inter-Branches, qui se réunit environ tous les 2 mois et qui permet aujourd'hui à chaque Branche d'être en conformité avec les exigences du règlement REACH.

En 2009, ce Comité de pilotage a travaillé également sur la mise en conformité des Branches vendant des produits électriques et électroniques à la réglementation ErP « Energy-related Products ». À travers ces réunions, les Branches ont travaillé à faire évoluer leurs cahiers des charges en vue d'y intégrer les exigences de la directive et de ses mesures d'exécution. Les Branches ont par ailleurs développé des programmes en vue d'expliquer la nouvelle réglementation à leurs fournisseurs, notamment ceux situés hors d'Europe. Les bureaux d'achats locaux ont joué dans cette mission un rôle-clé.

Enfin, les membres de ce Comité de pilotage ont également suivi de près les échanges actuellement en cours en France sur le projet d'affichage environnemental. La plupart des membres sont d'ailleurs parties prenantes de ces réflexions au sein de leur confédération et/ou de la plateforme ADEME/AFNOR. Cette plateforme a été mise en place dans le cadre de l'application du Grenelle de l'environnement et a vocation à réunir les différentes parties prenantes relatives à l'affichage environnemental en vue de définir une méthodologie et un modèle d'affichage pour le territoire français. Le Comité de pilotage a par ailleurs suivi les initiatives actuellement en cours de réflexion dans le reste du monde, notamment en Belgique ou en Angleterre.

#### **Traçabilité des matières premières utilisées**

##### **Le cuir et la fourrure**

Concernant la consommation de cuir, le groupe PPR assure la traçabilité pour ses activités de Luxe. Gucci Group utilise majoritairement dans ses collections du cuir bovin qui provient d'Europe, dont environ 65 % de France. Gucci Group assure également la totale traçabilité des peaux précieuses utilisées par ses marques ✓ (alligators, crocodiles et pythons principalement). Toutes les peaux précieuses proviennent de fermes d'élevage ou, pour les peaux issues de la chasse, de ventes aux enchères. Elles sont accompagnées de certificat attestant de leur origine légale afin de ne pas menacer la survie des espèces, conformément aux exigences de la Convention CITES.

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.

Concernant l'utilisation de la fourrure, elle reste très limitée au sein du Gucci Group et est même bannie par certaines marques comme Stella McCartney et Bottega Veneta.

### Les diamants et l'or

Boucheron et Gucci veillent à s'assurer de la 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 de guérillas en zones de conflit via la vente de diamants provenant de zones contrôlées par des forces ou factions opposées aux gouvernements en place.

Au-delà du respect du processus de Kimberley, les 2 marques sont membres du RJC (Responsible Jewellery Council), une ONG qui agit pour la généralisation de pratiques sociales et environnementales responsables et transparentes dans la filière joaillière, de la mine au point de vente. Boucheron est membre du RJC depuis 2006 et Gucci a rejoint l'organisation en novembre 2009.

Bien qu'il soit complexe de tracer l'origine des métaux précieux, certaines marques du Groupe s'engagent en vue de soutenir un approvisionnement plus responsable de ces métaux précieux. Boucheron est ainsi signataire depuis janvier 2009 de la campagne « No Dirty Gold » qui vise, comme son nom l'indique, à assurer le respect de l'environnement et des droits et libertés des travailleurs par les entreprises d'exploitation minière aurifère. Dans le cadre de la sortie du film Home, Boucheron a également souhaité soutenir l'« Initiative for Responsible Mining Assurance » (IRMA), qui œuvre pour la promotion et le contrôle de pratiques plus responsables dans l'extraction minière de l'or et des autres métaux. Pour cela, la marque a spécialement conçu un cube de quatre ors baptisé « Magnetic Quatre » qui a été mis en vente lors d'enchères électroniques au profit de l'IRMA.

### Le bois dans l'ameublement

Concernant les enjeux de traçabilité du bois dans l'ameublement, le groupe PPR a initié en 2009 des travaux visant à renforcer la connaissance de l'origine des bois dans les produits commercialisés par ses marques et à formaliser leurs niveaux d'exigence en la matière,

au-delà du respect de la Convention CITES. La complexité de la filière a conduit PPR à rencontrer plusieurs organisations internationales. L'année 2010 devra permettre la poursuite des actions engagées et le lancement d'un module de formation « bois » à destination des directions concernées.

Bien que la prise en compte de ces enjeux par les marques se soit accélérée en 2009, les Branches concernées disposent déjà de bonnes pratiques en matière de sourcing bois. Conforama privilégie ainsi des essences d'origine européenne et principalement le pin ou l'épicéa pour ses programmes en bois massifs. À noter que l'enseigne a choisi de devenir membre de l'association FSC, réaffirmant ainsi sa politique en faveur d'un approvisionnement en bois responsables.

De son côté, Redcats Group, qui pour la partie ameublement de son offre commercialise dans une très large majorité du bois massif, dispose également de procédures. À titre d'exemple, la Branche a développé des exigences strictes vis-à-vis du teck (moins de 2 % des ventes). La Branche demande en effet à ses fournisseurs des documents attestant 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. La Branche est également depuis 2003 partenaire au Brésil de l'ONG brésilienne ESSOR dans le cadre d'un projet de re plantation 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 de nouveau signé pour la 3e fois consécutive une convention triennale. Depuis le début de ce partenariat, près de 350 000 arbres ont ainsi été plantés.

Enfin, il faut rappeler que les deux Branches commercialisent davantage chaque année de produits en bois certifiés. Redcats Group a ainsi continué en 2009 de commercialiser des salons de jardin certifiés tout comme Conforama qui a lancé son premier séjour en bois massif certifié FSC également et 5 autres références en bois issu de forêts gérées durablement.

Par ailleurs, le Groupe est fortement consommateur de bois dans le cadre de sa consommation de papier. Concernant ces enjeux, PPR dispose d'une politique de référencement de papier recyclé et/ou issu de forêts gérées durablement (cf. enjeu n° 5).

## LE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS RESPONSABLES

Dans le cadre de l'enjeu n° 6 qui vise à promouvoir des produits et usages responsables, les actions des Branches en la matière se structurent autour de 3 axes : le recours et la promotion des matières biologiques et celui du commerce équitable, le soutien à la recherche de nouvelles matières premières plus respectueuses de l'environnement et la prise en compte des principes de l'éco-conception dans le développement et le référencement de produits.

### Le recours et la promotion des matières biologiques et du commerce équitable

En 2009, les Branches du Groupe ont continué à proposer à leurs clients des produits en matières biologiques ou issus du commerce équitable. L'année se caractérise ainsi par une accélération du référencement de produits responsables.



Redcats Group commercialise chaque année au travers de ses différentes marques de nombreux produits en matières biologiques. En 2009, la part des produits « responsables » à La Redoute progresse ainsi de plus de 50 %. La marque a en effet commercialisé plus de 100 références en matières biologiques (du linge de maison, du prêt-à-porter hommes, femmes et enfants ainsi que des produits de lingerie).

Vertbaudet a également accentué ses efforts en vue de proposer tout au long de ses collections plus de produits en coton biologique et/ou issu du commerce équitable. Les catalogues de la marque comprenaient ainsi plus de 55 références dans les collections 2009. Parmi les produits proposés, la marque a nettement développé pour la collection Automne Hiver 2009 les produits de décoration en matières biologiques. Autre exemple au sein du Redcats Group, la marque Cyrillus qui, de son côté, a également fait progresser le nombre de ses références de plus de 50 % en 2009.

Enfin, Somewhere a continué en 2009 d'affirmer le positionnement de sa marque dont le Développement Durable s'avère un élément constitutif. Le renforcement progressif et continu des gammes de produits plus respectueux de la nature a ainsi permis à la marque d'atteindre en 2009 son ambitieux objectif de commercialiser 1 produit sur 5 en matières premières biologiques ou innovantes pour l'environnement – laine <sup>(1)</sup>, coton <sup>(2)</sup>, denim <sup>(3)</sup>. À noter qu'en 2009, Somewhere a renouvelé son partenariat avec la marque de bijoux Cruselita, qui respectent les règles du commerce équitable en soutenant de manière durable le développement économique et social d'artisans défavorisés de Madagascar.

Chez Puma, le commerce équitable a également été largement soutenu en 2009 à travers plusieurs projets de dimension internationale. La marque a dans un premier temps poursuivi la commercialisation des 5 000 ballons de football issus du commerce équitable commencée fin 2008. Ces ballons ont été fournis dans le cadre d'un projet visant à prévenir la délinquance juvénile en Afrique du Sud grâce au sport.

Parallèlement, la collaboration avec l'organisation « Aid by Trade Foundation » a été renforcée. Fin 2009, environ un million d'articles de textile ont ainsi été fabriqués à partir d'un coton africain, et portant l'étiquette « Cotton Made in Africa ». Cette étiquette présente les caractéristiques écologiques et sociales spécifiques de ce programme qui se déroule en Afrique. Les cultivateurs qui participent au projet « Cotton Made in Africa » sont formés dans des structures telles que les « Farmer Field Schools » afin de bénéficier des compétences nécessaires. Aujourd'hui, environ 150 000 petits paysans et un million de familles bénéficient de ce projet à travers la production de plus de 37 000 tonnes de coton. Le coton « Made in Africa » aux fibres assez longues et récolté à la main est un produit d'excellente qualité fortement apprécié des commerçants et des clients qui montrent un intérêt croissant pour ces produits équitables.

Dans la perspective de la Coupe du Monde de football 2010, Puma va lancer davantage de collections d'inspiration africaine. Outre les lignes « From the Puma Archives » et « Africa United » qui embrassent déjà

cette thématique, Puma a dévoilé la collection « African Football Fan Wear » de « Cotton Made in Africa ».

Depuis juillet 2009, ces collections sont disponibles dans les magasins Puma ; des articles comme les T-shirts et les sweat-shirts portent l'étiquette. Au deuxième semestre 2009, jusqu'à 2 % des collections vêtements portaient la mention « Cotton Made in Africa », y compris des maillots à destination des supporters des équipes nationales africaines.

À noter enfin que la marque s'est donnée pour objectif de disposer de 25 % de produits responsables d'ici 2015.

Dernier exemple au sein du Groupe, l'engagement de la marque Stella McCartney qui développe chaque année des collections capsules <sup>(4)</sup> en matières biologiques. À une première collection de lingerie en coton biologique en 2008, a ainsi succédé en 2009 une collection de T-shirts biologiques dans le cadre du « Red Nose Day », association anglaise qui aide les plus vulnérables en Afrique et en Angleterre.

### Le soutien à la recherche de nouvelles matières premières

Au-delà des matières premières écologiques ou issues du commerce équitable, les marques du groupe PPR travaillent à l'identification de matières premières innovantes. Après les premiers essais autour de matières premières recyclées, notamment chez Somewhere ou Cyrillus en 2008, les marques ont continué en 2009 à travailler sur le sujet et notamment au sein du Gucci Group où deux initiatives ont été lancées.

Yves Saint Laurent a ainsi lancé en juin 2009 une collection intitulée « New vintage ». Le Directeur Artistique de la Maison a en effet créé une collection à partir de chutes de tissus inutilisées de ses anciennes collections. Fondée sur la récupération, le recyclage et la création durable, la collection a été lancée en exclusivité à New-York où elle a remporté un vif succès. Dans la continuité de cette opération, la Maison Yves Saint Laurent a lancé en décembre 2009 une nouvelle collection intitulée « New Vintage II » qui réutilise également des tissus d'anciennes collections. Pour cette nouvelle série, la marque a étendu son périmètre de diffusion puisque les pièces - en éditions limitées et numérotées - ont été mises en vente dans les boutiques Yves Saint Laurent de Paris, New York et Londres.

L'autre initiative en la matière a eu lieu au niveau du Gucci Group qui a annoncé en octobre 2009 le lancement du premier doctorat en technologie durable appliquée à l'industrie du luxe. Crée en partenariat avec le Central Saint Martins College of Art and Design et soutenu par le Textile Futures Research and Consultancy (TFRC) de l'University of the Arts London (UAL), l'objectif de ce pôle de recherche est d'encourager la technologie et la convergence afin d'améliorer l'interface entre science et design, la recherche sur le Développement Durable, l'évolution des produits textiles et des nouvelles applications.

(1) Laine : laine issue d'élevages respectueux de l'environnement.

(2) Produits fabriqués à partir de matières issues de l'agriculture biologique.

(3) Fils créés à partir de matières régénérées.

(4) Mini-collections proposées en édition limitée et lancées en dehors du calendrier traditionnel de la mode.

En partenariat avec le TFRC, ce doctorat vient renforcer le travail entrepris par une communauté de spécialistes et de praticiens à l'expertise reconnue internationalement dans des projets de grande envergure. Le doctorat soutiendra plusieurs projets de recherche relatifs à l'alliance de la mode et du textile aux bionanotechnologies, à des études sur le recyclage des matières synthétiques en matières nobles ou encore au développement de surfaces textiles « intelligentes » dont la forme se modulerait en fonction des changements environnementaux.

Gucci Group s'est investi dans ce projet car la Branche est persuadée de l'importance de l'innovation pour créer de nouvelles manières de consommer et développer des solutions à la fois viables commercialement et respectueuses de la nature et de l'être humain. La première promotion de ce doctorat verra le jour en septembre 2010.

De son côté, Puma accroît le recours à de nouvelles matières dans la conception de ses produits. Afin d'offrir à ses clients un plus large choix de produits qui répondent à des critères environnementaux, de bien-être et de santé, Puma cherche à recourir à des matières innovantes telles que du caoutchouc recyclé, du polyester recyclé, du coton recyclé ou encore du cuir à teinture végétale.

## L'éco-conception dans le développement des produits

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 multicritères de l'environnement et est fondée sur la prise en compte de toutes les étapes du cycle de vie des produits. Si les Branches ne commercialisent qu'un ensemble limité de produits à proprement dit éco-conçus, toutes travaillent au développement de produits qui s'inscrivent dans la logique de l'éco-conception.

Les premiers efforts des Branches pour développer des produits plus respectueux de l'environnement portent comme évoqué ci-dessus sur les matières premières utilisées. Au-delà des matières premières en tant que telles, les marques cherchent également à limiter, voire bannir le recours à certaines substances chimiques. Puma interdit ainsi depuis plusieurs années l'utilisation du PVC pour l'ensemble de ses produits. Cette politique est mise en lumière auprès des consommateurs par des étiquettes « PVC free » (en français : sans PVC). La marque est également dotée d'une liste de restriction de substances chimiques (The Puma Restricted Substances List) qui spécifie les exigences de la marque vis-à-vis des substances chimiques aujourd'hui considérées comme dangereuses pour l'Homme et la nature. La liste est disponible dans le « Handbook of environmental standards » de Puma et accessible sur le site Internet de la marque (<http://safe.puma.com>).

De la même manière, Redcats Group travaille depuis plusieurs mois au développement d'un vaste programme de substitutions de certaines substances chimiques, au premier rang desquelles les phthalates. Le programme est également actuellement en cours de déploiement.

Au-delà des efforts vis-à-vis des substances chimiques, les marques développent également des programmes complets de produits plus respectueux de l'environnement. Conforama intègre ainsi dans son offre produits la démarche d'éco-conception depuis 4 ans. Afin de monter en puissance dans ce type d'offre, l'enseigne s'est d'ailleurs dotée en 2008 d'un plan de développement de produits responsables reposant sur trois niveaux :

Niveau 1 : le développement de produits éco-conçus, dans la continuité de la chambre éco-conçue commercialisée depuis 2007.

Niveau 2 : le développement de produits responsables qui répondent à un cahier des charges comprenant des critères de performances environnementales cumulés concernant les matériaux utilisés.

Niveau 3 : la mise en avant de produits labellisés par des organismes certifiés à travers une « signalétique clients » transparente et pédagogique.

En 2009, une formation dédiée aux chefs de produits et acheteurs a donc été créée et déployée pour expliquer les concepts d'une offre responsable mais également les critères d'éligibilité propres à Conforama reposant notamment sur la certification des bois utilisés et la réduction des seuils d'émissivité des produits de finition ou encore la substitution de produits tels que le PVC. Les formations continuent de se déployer sur l'ensemble des familles de produits tandis que des premiers produits commencent à être proposés aux consommateurs. Au dernier trimestre 2009, un séjour – séjour Canyon – sous certification FSC a été ainsi commercialisé. Entièrement conçu en pin massif du Brésil, le mobilier est en bois issu d'une forêt gérée durablement, attestant que le bois provient d'une exploitation forestière respectueuse de l'environnement et des populations locales. 5 autres produits en bois issus de forêts gérées durablement, dont des chambres enfants, ont également été commercialisés. La marque se donne pour objectif de proposer un produit « responsable » par gamme de produits d'ici fin 2012.

De son côté, Redcats Group a continué en 2009 les efforts menés depuis 2007 en vue de commercialiser du mobilier éco-conçu. Entre la collection « Histoire d'enfants » de la marque Vertbaudet et les produits La Redoute, Redcats Group a commercialisé 44 références de produits éco-conçus en 2009 tels que des lits bébé ou des commodes.

## Le film Home, facteur d'innovation pour les Branches

L'ensemble des marques du groupe PPR a soutenu la sortie du film Home le 5 juin 2009 à l'occasion de la journée mondiale de l'environnement. À travers cette mobilisation, les marques ont participé à la prise de conscience des enjeux de la planète et notamment ceux du Développement Durable auprès de leurs clients. L'engouement des marques pour faire connaître Home auprès du grand public s'est traduit par la mise en avant du film dans les supports de ventes des marques, sur leurs sites Internet et directement dans



les magasins. À titre d'exemple, Redcats Group a relayé la sortie du film sur la soixantaine de sites que possède la Branche à travers ses différentes marques. Au même moment, Conforama et la Fnac diffusaient le film sur les écrans de télévisions dans l'ensemble de leurs magasins. La diffusion de tous supports gratuits, libre de droit a ainsi permis à Home d'être vu par plus de 150 millions de personnes. Le film sera de nouveau diffusé à travers le monde durant l'année 2010 dans des manifestations publiques ou privées. Le soutien des marques dans sa promotion a participé à cet élan de mobilisation.

La mobilisation a également porté sur la création exclusive de produits responsables aux couleurs de Home. Ainsi, la marque Gucci a lancé un T-shirt et un cabas, tous deux conçus à base de coton biologique. En soutien au film, les ventes ont été entièrement reversées à l'association Goodplanet.org de Yann Arthus-Bertrand, association qui se donne pour mission de « mettre l'écologie au cœur des consciences ». De son côté, la Maison Yves Saint Laurent s'est inscrite dans la même démarche puisque la marque a imaginé une collection en édition

limitée de T-shirts, débardeurs et cabas déclinés en trois thèmes en coton biologique. Au sein du Gucci Group, la sortie de Home a été l'occasion pour Sergio Rossi de mettre à l'honneur l'éco-conception en développant pour la première fois une paire d'escarpins – L'Éco Pump – fabriquée à partir de chutes de cuir et d'injection de bois liquides, un procédé innovant. La marque a travaillé en collaboration avec le centre de recherche allemand, Fraunhofer Institut, leader mondial en recherche de matériaux alternatifs qui possède notamment un service dédié aux solutions environnementales.

Enfin, La Redoute a proposé à ses clients deux tee-shirts 100 % biologiques conçus spécialement pour l'occasion. Les tee-shirts, qui ont connu un succès, ont été créés sur la base des retours de collaborateurs de la marque à qui il a été proposé d'imaginer un tee-shirt sensibilisant à l'urgence d'agir pour la planète. Pour tout achat d'un tee-shirt, La Redoute a reversé 3 euros à l'association Goodplanet.org.

## 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 ».

### La promotion d'une prise de conscience en faveur du développement durable

Au sein du Groupe, l'année 2009 s'est également caractérisée par de nombreuses actions en vue d'accompagner les consommateurs dans une meilleure compréhension des enjeux du développement durable. Cela s'est notamment traduit par une participation active du groupe PPR à la plateforme française ADEME-AFNOR en vue de développer une méthodologie pour un affichage environnemental sur les produits.

### Offrir aux consommateurs un affichage environnemental sur les produits

Mise en exergue en France par le Grenelle de l'Environnement, l'élaboration et l'affichage d'un « prix écologique » visent à offrir aux consommateurs la possibilité de choisir un produit en fonction de ses performances environnementales au-delà des critères de coût. Parce que l'objectif est ambitieux (intégrer la composante environnementale dans les choix d'achat des consommateurs et fournir à l'ensemble de la chaîne de production et de distribution de nouveaux indicateurs aptes à intensifier leurs démarches d'éco-conception), le groupe PPR

a souhaité être partie prenante des réflexions autour de ce projet en participant aux travaux de la plateforme ADEME<sup>(1)</sup>- AFNOR<sup>(2)</sup> lancée en mai 2008, qu'il s'agisse des réflexions globales à la structure ou à celles des groupes de travail.

Au-delà de cette participation, les marques du Groupe s'engagent concrètement à faire avancer les connaissances en la matière. Dans le cadre du groupe de travail n° 2 portant sur le « Matériel/équipement consommateur d'énergie, piles et accumulateurs », la Fnac a ainsi réalisé un projet pilote sur les téléviseurs qui a permis à l'ensemble de ce groupe de travail de mieux identifier les impacts environnementaux-clés pour ce type de produit.

En accord avec les conclusions de cette étude, la Fnac a choisi en novembre 2009 de proposer à ses clients un nouvel axe de lecture dans son cahier technique dédié aux téléviseurs, un axe environnemental.

Ce projet, qui est une première en France, a été piloté par le laboratoire d'essais de la Fnac, en partenariat avec un expert environnemental indépendant. Chaque téléviseur s'est ainsi vu attribuer une note environnementale symbolisée par une, deux ou trois « feuilles vertes », correspondant à l'empreinte carbone générée par l'utilisation des téléviseurs, en plus des critères habituellement retenus (contraste, couleur, directivité et mouvement...).

Cette empreinte est calculée grâce aux mesures de la consommation énergétique des appareils effectuées de façon identique par chaque fabricant selon la réglementation européenne. Dans un souci d'indépendance et d'objectivité, le laboratoire d'essais Fnac contre-teste de manière aléatoire des modèles afin de vérifier l'exactitude des données utilisées.

(1) ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie

(2) AFNOR : Association Française de NORmalisation



## Les forums Fnac en faveur du développement durable

À l'occasion de la Semaine du développement durable, du 1<sup>er</sup> au 7 avril 2009, la Fnac a ouvert au débat les forums de douze de ses magasins, en partenariat avec le Ministère du Développement Durable et le WWF.

Véritables lieux d'échange et de dialogue depuis 1974, ces forums ont accueilli à cette occasion plus de 1 000 personnes avec des débats sur des thèmes tels que la consommation responsable, le dérèglement climatique ou le Grenelle de l'environnement. La Fnac avait invité des personnalités extérieures reconnues pour leur expertise en la matière. Au total seize débats se sont tenus en magasins en présence de 34 spécialistes.

## Le soutien à la création éthique par La Redoute

Les marques du Groupe dans le cadre de leur engagement se donnent également pour mission de faire la promotion des produits responsables auprès du grand public. La Redoute est ainsi partenaire depuis sa création du salon de la Mode éthique « Ethical Fashion Show » qui s'est déroulé en 2009 du 1<sup>er</sup> au 4 octobre à Paris. Le prix La Redoute permet au gagnant de proposer le temps d'une saison une mini-collection qui sera distribuée sur le site Internet de l'enseigne. Cette année, le prix La Redoute a salué l'originalité des créations Bibico ainsi que leur accessibilité en termes de tarifs. Mais il a aussi encouragé l'orientation de la marque vers les textiles écologiques. La marque récompensait en 2008 Kamakala, qui a été présentée au public à l'automne-hiver 2009/2010 sur les sites marchands de La Redoute.

## Le développement d'offres de produits partage

La volonté de PPR de promouvoir auprès de ses clients des usages responsables pousse l'ensemble des marques du Groupe à offrir la possibilité aux clients de soutenir des associations à travers leurs actes d'achats. Pour cela, les marques donnent les moyens à leurs clients de participer à des opérations 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 pré-déterminée est versée au profit de la structure soutenue.

### Fnac

À la Fnac, le développement d'offres de produits-partage est une tradition qui s'inscrit dans l'engagement sociétal de la marque. Dans le cadre de son soutien à l'apfEE (association pour favoriser une École Efficace) et l'AFEV (Association de la Fondation Etudiante pour la Ville), la Fnac a relancé, en 2009 et pour la 4<sup>e</sup> année consécutive, son opération « On aime, on aide » en vendant un CD inédit de la chanteuse Ayo. La totalité des bénéfices des 2 000 cd vendus, soit 8 000 euros, a été reversée aux associations partenaires.

Pour la 15e année, l'enseigne s'est également réassociée à Reporters Sans Frontières en faveur de la liberté de la presse. Des albums photos tels que « Don McCullin » et « Nature » ont ainsi été vendus en 2009 dans tous les magasins Fnac, soit 17 000 exemplaires. L'intégralité des bénéfices de ces ventes, soit plus de 25 000 euros, a également

été reversée à l'association RSF qui lutte pour la défense de la liberté d'expression dans le monde.

En 2009, la Fnac a prolongé son dispositif d'adhésion solidaire. En effet, depuis fin 2008, la Fnac propose à ses 2 millions d'adhérents de faire don de leurs points fidélité et de reverser leurs chèques-cadeaux de 10 euros, acquis tous les 4 000 points, à l'une des quatre associations partenaires – 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. La Fnac abonde ponctuellement les sommes versées en fonction de l'actualité des associations. Au total, ce sont 16 200 euros qui ont ainsi été récoltés en 2009.

### Gucci Group

L'année 2009 a marqué le cinquième anniversaire du partenariat de Gucci avec l'UNICEF, en soutien aux programmes de soins médicaux et d'éducation apportés aux orphelins du SIDA et aux enfants malades du SIDA ou séropositifs en Afrique sub-saharienne. À l'occasion des fêtes de fin d'année, Gucci a associé ses clients à son engagement en leur proposant des produits dont tout ou partie des bénéfices était reversé à l'association. La directrice artistique a fait appel à l'auteur et illustrateur Michael Roberts pour créer un *Bonhomme de neige en Afrique* - suite de son livre *Un bonhomme de neige au Paradis*. L'ouvrage a été mis en vente en exclusivité dans les boutiques Gucci et sur le site Gucci.com du 16 novembre au 31 décembre, et la totalité des recettes (25 dollars US l'unité) a été reversée à l'UNICEF. Une carte cadeau et une ligne exclusive d'accessoires inspirés des illustrations de Michael Robert ont également été conçues au profit de l'UNICEF. Au cours de cette même période, 25 % des recettes des ventes, dans plus d'une vingtaine de pays, de l'édition spéciale des sacs à main Joy, de bracelets à breloques et de petits articles de maroquinerie ont également été reversés à l'UNICEF. Gucci est parvenu à réunir plus de 7 millions de dollars (soit plus de 5 millions d'euros) au profit de l'UNICEF, depuis le début de leur partenariat.

### Puma

Dans le cadre de ses partenariats de solidarité, Puma crée régulièrement une gamme de produits spécifique dont le bénéfice des ventes contribue au projet de l'association soutenue. Ainsi, dans le cadre de son soutien à l'association Peace One Day, Puma a développé une gamme de produits fabriqués avec du coton produit en Afrique selon les conditions du commerce équitable, pour équiper les participants aux matchs One Day, One goal pour la paix et dont une partie des bénéfices des ventes est reversée à l'association.

Dans le cadre de l'Africa Express, événement musical rassemblant à Paris 125 musiciens africains et des artistes reconnus des scènes occidentales, Puma a vendu des tee-shirts « Cotton made in Africa » au profit de l'événement et a produit et distribué la bande-son et le DVD du concert. À travers ce soutien, la marque participe à la construction de studios d'enregistrement en Afrique et au financement de tournées d'artistes africains dans les pays Occidentaux.

### Redcats Group

De nombreuses marques de Redcats Group développent des offres de produits-partage et associent ainsi leurs clients aux engagements du Groupe, sur des thématiques proches de leurs valeurs.

Pour fêter les 20 ans de la convention internationale des droits de l'enfant, Vertbaudet s'est associé à l'UNICEF en créant dans sa collection automne-hiver 2009 un T-shirt anniversaire « Children's rights » et des poupées de chiffon. Pour tout achat de l'un de ces produits, Vertbaudet a reversé 1,50 euro à l'UNICEF, soit l'équivalent de 20 doses de vaccins, en faveur du programme de vaccination des enfants en République Centrafricaine que soutient Vertbaudet depuis 2007. En 2009, la marque a versé 200 000 euros à l'Unicef.

À l'occasion de la rentrée scolaire 2009, Cyrillus s'est engagé pour la scolarisation des enfants défavorisés en soutenant l'association ABC d'Ailleurs et son projet de construction d'un collège à Kassan, au Mali. Pour ce faire, la marque a créé une trousse « rentrée des classes », en vente sur le site cyrillus.fr aux mois de septembre et octobre. Pour chaque trousse vendue, Cyrillus a reversé 3 euros, soit 60 % du prix de vente, à l'association. 12 474 euros ont ainsi été récoltés. Pour Noël 2009, Cyrillus a choisi de soutenir pour la troisième année consécutive l'association L'enfant@l'hôpital grâce à la vente d'un ourson en peluche (5 euros reversés par ours acheté au prix de 9 euros). Les 22 000 euros récoltés serviront au financement de nouveaux ateliers d'écriture pour les jeunes filles anorexiques et adolescents dépressifs ainsi qu'au démarrage d'un nouveau projet dans un centre pour enfants handicapés.

Depuis quelques années, Daxon se mobilise en faveur de l'association SOS Villages d'Enfants à travers des opérations de produits-partage et grâce au soutien de l'actrice française Anny Duperey, marraine de cœur de l'association. Sur chaque produit vendu dans la double page du catalogue Daxon, la marque a reversé deux euros à SOS Villages d'Enfants. Grâce aux 16 000 euros récoltés, l'association a pu développer de nouveaux projets en France : la marque a notamment soutenu l'extension et l'aménagement de la maison commune du Village d'Enfants SOS de Magrange-Silvange en Moselle, où sont réunis une cinquantaine de frères et sœurs séparés de leurs parents, dans 11 maisons familiales.

En Suède, Ellos s'est associé au distributeur Champion pour soutenir la « Swedish Cancer Society » (association pour la recherche sur le cancer) dans le cadre de la campagne de sensibilisation au cancer du sein du « Ruban Rose ». Du 1<sup>er</sup> octobre au 31 décembre 2009, une collection spécifique a ainsi été lancée par Ellos, qui a reversé à l'association 20 % des revenus de la vente des articles de cette collection.

Les marques de Redcats USA s'engagent également depuis des années dans des projets importants en faveur des communautés locales mais aussi sur le plan national. *Woman Within*, par exemple, soutient la fondation Carol M. Baldwin, qui finance des projets de recherche sur le cancer du sein. En 2009, un sac réversible a été mis en vente et l'intégralité des bénéfices a été reversée à la fondation, soit près de 40 000 dollars (environ 27 000 euros).



# Enjeu 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 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 au développement de ses partenaires est pour elle un gage de pérennité. En contribuant à la résolution des besoins sociétaux et à l'information des enjeux qui y sont liés, l'entreprise fonctionne de manière harmonieuse et dynamique avec son environnement.

Les enseignes et marques du groupe PPR sont implantées dans 59 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

### HOME

Il a fallu près de 3 ans pour réaliser HOME, un véritable hymne à la planète et à son fragile équilibre. En nous offrant des images magnifiques et inédites de 54 pays vus du ciel, HOME est un voyage incroyable au-dessus de la Terre, qui ainsi dévoile toutes ses richesses et la beauté de ses paysages, mais qui révèle également les empreintes terribles et destructrices que l'homme lui a imposées depuis une cinquantaine d'années. En effet, le film est né d'un objectif ambitieux : faire comprendre et partager les enjeux de notre planète et provoquer une prise de conscience générale sur les enjeux de Responsabilité Sociale et Environnementale. Une ambition commune du réalisateur Yann Arthus-Bertrand, du co-producteur, Denis Carot, du producteur et distributeur, Luc Besson, et de François-Henri Pinault, Président-Directeur général du groupe PPR, soutien officiel du film. À ce jour, plus de 150 millions de personnes dans le monde ont déjà vu Home.

Cependant, l'ambition de HOME ne réside pas seulement dans les images mais aussi dans sa diffusion même : une diffusion à but non-lucratif et ainsi une grande première dans l'histoire du cinéma et de l'environnement. Plus qu'un film documentaire, HOME s'est voulu comme un événement *partagé et mondial* : pour la première fois, un long-métrage a été montré en même temps sur 5 continents et dans plus de 130 territoires. C'est la date symbolique du 5 juin 2009, journée mondiale de l'environnement, qui a été choisie pour cette diffusion simultanée – et la plupart du temps gratuite – sur tous les supports : cinéma, télévision, DVD et Internet. Également, à l'occasion de la sortie du film, a été publié chez les Éditions de La Martinière le livre HOME, un guide qui nous emmène dans ce

voyage autour de la planète à travers 9 grandes parties et apporte des explications scientifiques et des informations chiffrées.

Dans le monde entier, des grands événements sous forme de projections publiques et souvent à l'extérieur ont été organisés le 5 juin 2009 afin de marquer et ainsi partager la sortie du film ; 100 000 personnes se sont rassemblées dans la capitale française aux Champs de Mars, à New York à Central Park, à Londres au Trafalgar Square, à Phnom Penh au Huan Sen, à la Plaza de Naciones Unidas à Buenos Aires et bien d'autres. L'objectif de Yann Arthus-Bertrand, de Luc Besson, de Denis Carot et de François-Henri Pinault était de toucher le plus grand nombre possible, et de faire comprendre que nous avons tous une responsabilité à l'égard de la planète. En effet, ce film voulait, et veut encore, susciter une prise de conscience mondiale en faveur de l'environnement et de l'humanité.

Alors que cet événement ponctuel s'est achevé, la vie de HOME ne fait que commencer. Aujourd'hui, le film a été traduit dans de multiples langues, au moins 37. Le DVD est en vente dans plus de 30 pays et notamment en exclusivité à la Fnac en France. Plus récemment est sortie l'édition collector incluant le film ainsi qu'un nouveau documentaire inédit « HOME : Histoire d'un voyage ». Plus de 80 chaînes de télévision ont diffusé le film, plusieurs milliers de salles de cinéma dans le monde entier l'ont projeté. La mise à disposition gratuitement sur Internet dès le 5 juin a également permis d'atteindre un nombre incroyable de visionnages. Au total, en un peu moins d'un an, le film Home a été vu environ 12 millions de fois sur Youtube, dont 5,4 millions en anglais, 2,3 millions en français, 1,8 million en espagnol, 1,6 million en allemand, un peu moins de 400 000 en russe et en arabe. Environ 100 000 exemplaires du livre HOME, aujourd'hui disponible en français et en anglais, ont été vendus.

En tant qu'œuvre artistique, outil pédagogique pour les écoles et les universités et instrument de sensibilisation, HOME est par lui-même ambitieux et le film nous montre sans cesse qu'il a des multiples possibilités de vie et d'utilisation. HOME se détermine en effet comme un vrai partage et permet de mieux comprendre et de mieux agir. Tout au long de l'année 2009 le film a été projeté, et cela à l'échelle internationale, dans des festivals, des établissements scolaires (à mentionner l'élaboration du document pédagogique destiné à l'éducation, HOME-éducation, présenté sous forme de DVD gratuit et téléchargeable sur Internet), des municipalités et collectivités, par et avec les ONGs, dans des Ministères et Parlements, et notamment au siège de l'ONU à New York devant toutes ses délégations ainsi que dans des multiples entreprises quels que soient leurs domaines de compétences. Nous observons aujourd'hui la création de véritables groupes et de projets, soit indépendants soit mis en place par d'autres organisations, qui se construisent autour du film sur des forums en lignes ou en l'utilisant comme un outil de sensibilisation à l'environnement.

Un soutien qui d'abord avait pour vocation de financer la production du film afin de permettre précisément la quasi-gratuité du film, ce soutien est, et avant tout, une mobilisation générale de toutes les Branches et marques de PPR qui s'inscrit dans l'engagement du Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociale.

### 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.

2009 marque une nouvelle étape de l'engagement de PPR avec la création de la Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes. Présidé par François-Henri Pinault, le Conseil d'administration s'est réuni pour la première fois le 29 janvier 2009 pour entériner la stratégie, la gouvernance et le budget de la Fondation.

Face au 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, économiques 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.

S'inscrivant dans l'un des 8 objectifs du millénaire fixés par l'ONU en 2000, « promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes », le programme de la Fondation engage le Groupe sur une thématique forte, en cohérence avec les activités et la clientèle des marques de PPR, et sur laquelle l'entreprise a un rôle déterminant à jouer aux côtés des pouvoirs publics.

La Fondation développe des partenariats avec des associations locales et internationales et encourage, dans la continuité de SolidarCité, la mobilisation des collaborateurs du Groupe en faveur de la dignité et des droits des femmes.

Ses actions s'organisent autour de cinq axes, qui réintègrent en grande partie les actions menées par SolidarCité, dissoute en tant qu'association :

- le soutien à des actions de lutte contre les violences et d'aide au développement, à travers des partenariats avec des ONG, le soutien à des projets associatifs parrainés par des collaborateurs du Groupe ou l'opportunité donnée à tout employé de partir en mission solidaire pendant ses congés ;
- 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.

### Soutien à des actions de lutte contre les violences et d'aide au développement

#### Partenariats avec des ONG

La Fondation soutient des projets émanant d'associations locales et internationales luttant contre les violences faites aux femmes et promouvant l'aide au développement au bénéfice des femmes.

La sélection s'organise selon un parcours et des critères de sélection très précis : un Comité de validation évalue et analyse les projets sur les plans opérationnel et financier, avec une attention particulière donnée au renforcement des capacités et à l'évaluation de l'impact social. Il décide de leur soutien et fixe le montant attribué. Si ce montant est supérieur à 70 000 euros, le Comité émet des recommandations et le projet est soumis en Conseil d'administration (2 fois par an) pour décision finale.

En 2009, la Fondation a noué 17 partenariats ✓ pour un budget global de 455 100 euros. 3 projets d'envergure ont été entérinés par le Conseil d'administration, puis 14 projets, dont 2 projets portés par des collaborateurs du Groupe, ont été choisis par le Comité de validation. À titre d'exemple, la Fondation PPR soutient à hauteur de 80 000 euros le programme de Médecins du Monde pour la mise à niveau des centres d'hébergement de femmes victimes de violences conjugales au Pakistan.

#### Projets Collaborateurs

Dans la continuité de SolidarCité, la Fondation encourage l'engagement bénévole des collaborateurs du Groupe au sein d'associations et propose son soutien aux projets dans lesquels ils s'impliquent : membre de l'association, le collaborateur s'engage en parrainant le projet à en assurer le suivi et à remettre un rapport un an après le versement de la subvention. Le parcours et les critères de sélection sont les mêmes que pour les partenariats ONG.

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.

En 2009, deux projets de développement parrainés par des collaborateurs de la Fnac ont reçu le soutien de la Fondation pour un montant global de 5 000 euros, l'un en Afrique, l'autre en Asie, porté par l'association Compter sur Demain, visant à former des jeunes femmes au métier de professeurs de collège au Laos.

### ***Missions solidaires***

Depuis 2005, tout collaborateur de PPR a l'opportunité de partir en mission solidaire de deux semaines pendant ses congés payés.

En 2009, la Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes a poursuivi ce programme en proposant des missions centrées sur l'aide au développement au bénéfice des femmes dans les pays du Sud. Le nombre de départs en mission est passé à 25, soit une augmentation de 66 %. En complément des deux partenariats existants, avec Coup de Pouce, pour des missions de construction et de rénovation de bâtiments en groupe, et Planète Urgence, pour des missions de formation, un nouveau partenariat avec l'Association Française des Volontaires du Progrès (AFVP) a été conclu pour 2 missions pilotes de transfert de compétences.

60 % des volontaires 2009 sont des collaborateurs de la Fnac, 35 % de Redcats Group, 5 % de Conforama. En termes de destinations, la majorité des missions a eu lieu en Afrique. Deux collaborateurs de Fnac et Redcats Group sont ainsi partis en juillet 2009 en Côte d'Ivoire pour participer à la construction d'une maternité avec l'association Coup de Pouce.

En 2010, la Fondation souhaite internationaliser l'origine des collaborateurs participant au programme.

### ***Micro-finance***

L'accès au crédit donné aux populations défavorisées, exclues du système bancaire traditionnel, est devenu l'un des principaux leviers de l'aide au développement dans les pays du Sud. Les femmes, en vertu de leur taux de remboursement très élevé et de la manière dont elles capitalisent sur ce service pour faire accéder leur famille à la santé et à l'éducation, en sont les bénéficiaires prioritaires.

En 2009, la Fondation a identifié les partenaires professionnels de la microfinance par l'intermédiaire desquels elle pourrait prêter à des micro-entrepreneuses. Ce volet de prêts à des Instituts de Micro Finance (IMF) sera développé en 2010.

### ***Bourses Entrepreneurs sociaux***

Dans la continuité du programme initié par SolidarCité en 2008, la Fondation a poursuivi le parrainage d'entrepreneurs sociaux en 2009.

D'une part, l'un des lauréats des bourses remises en 2008, Thomas Granier, a bénéficié de la collaboration entre la Fondation PPR et l'UniverCité PPR dans le cadre du programme de formation à destination des hauts potentiels du Groupe. Afin de développer leur leadership individuel et collectif, six cadres dirigeants ont réalisé un projet solidaire concret, sous contrainte de temps : ils ont ainsi mis

leurs compétences au service de l'association La Voûte Nubienne, en réalisant un audit au Burkina Faso. L'association promeut une technique ancestrale de construction de toits à la fois économique et écologique, sans utilisation de bois. En formant, à grande échelle, les maçons burkinabés à cette technique, elle permet aux populations d'Afrique subsaharienne d'améliorer durablement leur qualité de vie.

Par ailleurs, de nouvelles Bourses Entrepreneurs sociaux seront remises par la Fondation PPR à des porteurs de projets répondant plus spécifiquement à une problématique sociale touchant les femmes (insertion professionnelle, santé maternelle, lutte contre la marginalisation des femmes victimes de violences...). Les projets présélectionnés en 2009 seront analysés par le Comité de Validation au premier trimestre 2010 : 3 lauréats recevront une bourse de 15 000 euros ainsi qu'un accompagnement pendant un an par l'un des managers du Groupe.

### ***Actions de sensibilisation et de prévention***

La Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes apporte son soutien à des actions qui favorisent l'information et la sensibilisation des collaborateurs du Groupe et du grand public, sur les violences faites aux femmes et l'aide au développement des femmes.

L'un des premiers projets de la Fondation PPR s'est adressé aux collaborateurs du Groupe avec l'exposition *Blessures de femmes* de la photographe Catherine Cabrol, qui rassemble des portraits et des témoignages de femmes victimes de différentes formes de violence. Présentée au siège de PPR, à Paris, à l'occasion de la Journée Internationale de la Femme, le 8 mars 2009, en présence de l'artiste, l'exposition a ensuite été relayée aux sièges de Boucheron et d'Yves Saint Laurent, ainsi que sur le site de la Fnac Logistique. En 2010, la Fondation souhaite que l'exposition continue à sensibiliser les Branches du groupe PPR.

Combinées à cette exposition, des interventions de spécialistes des Droits des femmes comme Sophie Bessis, Secrétaire Générale adjointe de la FIDH (Fédération Internationale des Droits de l'Homme), ont permis aux collaborateurs d'échanger sur ces sujets.

Concernant les actions de la Fondation PPR à destination du grand public, une rencontre « Contre l'excision » a été organisée avec la Fnac Saint-Lazare à l'occasion du 6 février 2009, Journée mondiale de lutte contre les mutilations sexuelles féminines. 5 experts ont apporté divers éclairages (juridiques, médicaux, ou d'action de terrain) sur la thématique.

En 2010, la Fondation PPR souhaite accentuer cet axe d'action. Elle soutiendra la diffusion en France dès le 10 mars 2010 du film *Fleur du désert*, réalisé par Sherry Hormann, qui retrace la vie de Waris Dirie et dénonce les violences faites aux femmes, plus spécifiquement l'excision. En mobilisant l'ensemble des marques et enseignes du Groupe autour de cette diffusion, à l'occasion de la Journée internationale de la femme, la Fondation PPR souhaite toucher le plus large public et multiplier les actions de sensibilisation à cette thématique, et plus largement aux droits des femmes.



## 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 Zones d’Education Prioritaires 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 pédagogique, 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 qui permet pendant environ huit années, d’accompagner 25 jeunes jusqu’au baccalauréat.

Aujourd’hui, l’Institut Télémaque regroupe 13 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 21 collaborateurs du groupe PPR au 31 décembre 2009. À la fin 2009, l’Institut Télémaque accompagne 200 élèves, avec pour objectif d’atteindre 250 bénéficiaires fin 2010.

## DES ENJEUX QUI MOBILISENT LES ENSEIGNES

Après 8 ans d’engagement sociétal, le soutien des marques et enseignes du Groupe apparaît comme un vrai levier pour les projets associatifs qui se déploient dans leurs zones d’implantation, et peuvent faire appel à des compétences et savoir-faire de l’entreprise.

Si chacune des Branches de PPR développe ses propres programmes de solidarité, en lien avec ses activités et en proximité avec ses sites, la Fondation PPR continue d’accompagner les enseignes dans leur réflexion en apportant son expertise dans l’identification des partenaires et la mobilisation des collaborateurs. Elle favorise également un partage des bonnes pratiques entre les diverses marques et enseignes du Groupe. Enfin, elle propose aux marques et enseignes de s’associer aux projets de la Fondation au bénéfice des femmes.

### Conforama : Favoriser l’équipement des plus démunis

En cohérence avec ses activités d’ameublement et d’électroménager, et le maillage de ses implantations, Conforama favorise l’accès au confort pour tous, à travers des partenariats de proximité.

Depuis 2006, Conforama est partenaire du Secours populaire français au travers de dons de « kits à vivre », ensembles complets d’équipement neuf de la maison (meubles et électroménager). L’attribution de ces kits est faite après une analyse des besoins des familles et une sélection par les délégations locales de l’association. Les 80 kits à vivre de l’année 2009 seront distribués avec ceux de 2010, afin que l’ensemble des magasins Conforama participent à l’opération.

Par ailleurs, en 2009, Conforama a donné au Secours populaire français plus de 150 000 produits de décoration et de petit mobilier neufs (meubles de rangements, tapis, lampes...) dans le double objectif de continuer d’équiper les familles bénéficiaires identifiées, et de permettre à l’association d’organiser des braderies afin de récolter des fonds pour ses projets.

Pour enrichir ce partenariat avec le Secours populaire français, Conforama a soutenu l’opération « La Journée des oubliés des vacances » en ouvrant les portes de ses magasins aux bénévoles pour qu’ils puissent collecter des fonds auprès des clients et permettre ainsi à des enfants de partir en vacances. Conforama souhaite renforcer l’engagement des magasins et des collaborateurs autour de cet axe dans les prochaines années.

À l’international, Conforama Italie et ses collaborateurs se sont mobilisés pour soutenir les victimes du tremblement de terre qui a eu lieu aux Abruzzes le 6 avril 2009. L’enseigne a réalisé un don en matériel d’une valeur de 20 000 euros à destination de la Croix Rouge italienne, auxquels se sont ajoutés 5 000 euros collectés grâce à une campagne portée par les collaborateurs.

### La Fnac, contre la fracture numérique et pour la liberté d’expression

En 2009, la Fnac a affiné les contours de la politique solidaire en lien avec son activité. En lien avec les 2 grandes familles de produits qu’elle propose au public - les produits-services liés aux nouvelles technologies et les produits culturels – la Fnac a défini 2 axes pour sa politique solidaire : Agir contre la fracture numérique et revendiquer un rôle de médiateur culturel engagé en faveur de la liberté d’expression

### La Fnac, contre la fracture numérique

Leader sur le marché des nouvelles technologies, la Fnac souhaite agir contre la fracture numérique en s’engageant notamment pour l’accès du plus grand nombre aux nouvelles technologies et à la formation.

En 2009, la Fnac a de nouveau apporté son soutien au Lycée Henri IV, à Paris, pour aider à la mise en œuvre de son programme de classes préparatoires aux Études Supérieures, au bénéfice d’élèves issus de lycées en zones sensibles, 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.

Dans le même esprit, la Fnac a organisé, en 2009, la seconde édition de la Braderie solidaire, en partenariat avec le Secours populaire français et la Ville de Dijon. Grâce à la mobilisation d'une trentaine de collaborateurs de Fnac – magasin de Dijon, siège et site logistique – l'opération a permis aux bénéficiaires des services sociaux et aux habitants d'acquérir des produits culturels et technologiques, neufs, d'occasion ou remis en état, à moindre coût. Avec plus de 800 visiteurs, les ventes de cette journée ont permis de récolter une somme totale de plus 20 000 euros, intégralement reversée à l'association.

À l'international, Fnac Portugal a initié depuis deux ans un grand projet pour lutter contre la fracture numérique en partenariat avec l'AMI (Assistance Médicale Internationale) : Infoteca, des espaces multimédia équipés par la Fnac. En 2009, Fnac Portugal a inauguré une nouvelle Infothèque à Porto qui s'ajoute à celles de Cascais et Vila Nova de Gaia déjà mises en place. Ces espaces multimédia sont mis à disposition des utilisateurs de l'AMI locale pour leur donner accès à la société de l'information et de la connaissance, premier pas vers l'inclusion sociale et l'insertion professionnelle. Les premiers résultats sont très encourageants : de nombreuses formations ont pu avoir lieu réunissant plusieurs centaines de stagiaires, sans compter les nombreuses personnes ou associations qui ont utilisé l'Infothèque en libre accès. Ce dispositif a permis de contribuer à ce que certains utilisateurs réintègrent progressivement le marché du travail. Après ce succès, 2 nouvelles ouvertures sont prévues d'ici 2012 à Almada et Coimbra.

### La Fnac, un médiateur culturel engagé en faveur de la liberté d'expression

Engagement historique de la Fnac, la défense de la liberté d'expression s'inscrit dans le rôle de médiateur culturel que la Fnac entend tenir entre la création et le public. Dans ce cadre, la marque a étoffé en France son partenariat avec la Fédération Internationale des Droits de l'Homme (FIDH).

En juin 2009, la Fnac a repris le slogan de la FIDH « Gardons les yeux ouverts » à l'occasion de la sortie de son rapport concernant les « aidants de sans-papiers ». Ce rapport ainsi qu'une pétition citoyenne contre le « délit de solidarité » ont été mis à disposition des clients à l'entrée des 22 plus grands magasins Fnac en France.

Par ailleurs, pour célébrer les 30 ans de la convention de l'ONU contre toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, la Fnac a exposé 30 photographies réunies par la FIDH sur le thème des femmes en novembre 2009, et dont la vente aux enchères a permis de récolter 12 650 euros pour la Fédération.

À l'international, l'enseigne se mobilise également. Face à la montée de l'extrémisme à Anvers en particulier, la Fnac s'est associée depuis 2006 au projet « Contre toutes les intolérances » lancé par les artistes Tom Barman (dEus), Axelle Red, Arno... Les magasins de la Fnac relaient cette initiative et favorisent la prise de conscience du plus grand nombre. L'enseigne sélectionne des festivals et œuvres représentatives pour illustrer cet engagement (Festival « Les voies de la Liberté »...) et met à disposition un mur photo à l'entrée de ses magasins afin que chacun puisse apporter son témoignage.

Enfin, l'enseigne a poursuivi et amplifié son partenariat initié il y a plus de 15 ans avec Reporters Sans Frontières en s'associant à la remise du prix « Reporters Sans Frontières – Fnac ». Ce prix a récompensé un journaliste et un média qui incarnent le combat pour la liberté d'expression et d'information. L'Israélienne Amira Hass a été consacrée « Journaliste de l'Année 2009 » pour la qualité de son travail pour le quotidien israélien *Ha'aretz*. Le trimestriel tchétchène *Dosh* a été récompensé dans la catégorie « Média » pour son combat pour le droit d'informer et d'être informé.

### Gucci Group, engagé pour l'éducation, la santé et la culture

Gucci Group et l'ensemble de ses marques jouent un rôle actif dans l'amélioration des conditions de vie des populations défavorisées sur leurs territoires d'implantation. En lien avec ses activités, le Groupe mène des actions visant à promouvoir l'éducation et l'insertion en partageant ses savoir-faire, et à soutenir l'accès à la santé et à la culture.

En 2009, Gucci Group, notamment grâce à la très forte mobilisation de la marque Gucci, a consacré près de 3 millions d'euros à des projets de solidarité.

Fin 2009, afin d'encourager l'engagement des collaborateurs, Gucci Group s'est doté d'un Comité de validation de projets, sur le modèle de celui de la Fondation PPR. Il examine les projets parrainés par les collaborateurs de Gucci Group impliqués dans des associations et décide du soutien financier accordé. Le premier comité s'est réuni en octobre 2009 et a soutenu 6 projets.

### Éducation et insertion : partager ses savoir-faire

Les équipes de Gucci en Italie ont, de leur côté, poursuivi leur soutien à La Ronda della Carita' e della Solidarietà, une association qui aide des sans-abris à se réinsérer par le biais d'ateliers artisanaux. En 2009, 2000 bougies ont ainsi été créées et offertes dans les coffrets de Noël remis à tous les employés du siège de Gucci, permettant ainsi à 22 personnes sans-abri d'avoir une activité rémunérée pendant deux mois.

En 2009, Gucci s'est vu octroyer la distinction de « Meilleure Entreprise pour le bien-être des enfants en Chine », notamment pour son engagement à l'occasion du Téléthon, par le Fond chinois pour les Enfants et les Adolescents (China Children & Teenagers' Funds) qui apporte son aide aux enfants souffrant d'amblyopie, une maladie oculaire chronique caractérisée par une baisse de l'acuité visuelle. En 2009, la marque a accordé un don de 1 million de RMD (environ 100 000 euros) à l'association et financé un séjour à la campagne.

En 2009, Gucci a par ailleurs permis à quatre étudiants issus de milieux défavorisés de poursuivre leurs études à l'Académie des Arts et du Design de l'université Tsing Hua de Beijing en finançant leurs frais de scolarité. À noter par ailleurs, qu'un « Gucci Tour » d'Italie (incluant les défilés de mode à Milan) a été offert aux quatre meilleurs étudiants de l'Académie pour les récompenser.

En 2009, Gucci a enfin initié un partenariat avec la fondation de Mary J.Blige, the Foundation For the Advancement of Women Now (FAWN), pour l'émancipation de toutes les femmes. Ainsi, le

16 septembre 2009, le magasin de la 5<sup>e</sup> avenue à New-York a reversé 10 % de ses ventes de la journée et organisé une vente privée au bénéfice de la Fondation. Par ailleurs, grâce aux ventes de la montre spécialement créée dans le cadre de ce partenariat, ce sont au total plus de 50 000 dollars (soit plus de 36 000 euros) qui ont été récoltés par Gucci et Gucci Group Watches pour la FFAWN. Cette journée solidaire sera reconduite chaque année.

Boucheron s'est mobilisé pour l'éducation des jeunes issus de milieux défavorisés : la marque a soutenu un partenariat entre le Comité Colbert et le Rectorat de Paris, en donnant à des élèves l'opportunité de découvrir ses métiers pendant trois jours. À l'occasion de la Journée du Patrimoine, la boutique et l'atelier parisiens ont ouvert leurs portes à plus de 70 jeunes bénéficiaires d'associations promouvant l'éducation et l'insertion. 2009 a également marqué la troisième année du soutien de Boucheron à l'association pour l'insertion par le sport de jeunes issus de quartiers sensibles en France, *Sport dans la Ville* : l'équipe de la marque a participé au tournoi de football inter-entreprises organisé par l'association.

Pour la cinquième année consécutive, Sergio Rossi a fait don d'un stock d'une valeur de 35 000 dollars (environ 25 000 euros) au réseau de femmes *Step Up and Step Out*.

Alexander McQueen a créé une couronne en cartes à jouer vendue aux enchères au profit de l'association *Shelter* qui apporte un soutien aux personnes en difficulté de logement au Royaume-Uni.

### Accès à la santé

Les marques du Gucci Group ont apporté leur soutien à de nombreuses associations en 2009, notamment des organismes consacrés à la lutte contre le SIDA/VIH, le cancer et autres pathologies lourdes touchant entre autres les femmes et les enfants.

L'année 2009 a marqué le cinquième anniversaire du partenariat de Gucci avec l'UNICEF, en soutien aux programmes de soins médicaux et d'éducation apportés aux orphelins du SIDA et aux enfants malades du SIDA ou séropositifs en Afrique sub-saharienne. Dans ce cadre, ce sont près de 2 millions de dollars qui ont été récoltés pour l'association en 2009 grâce à la vente de produits Gucci dont la totalité ou une partie des recettes était reversée à l'ONG.

En plus de son engagement massif et pérenne dans la collecte de fonds au profit de l'UNICEF, Gucci a aussi accordé en 2009 des dons financiers à des organismes comme la National Breast Cancer Coalition, amfAR, Sidaction, Fight AIDS Monaco et la Fondation Raisa Gorbachev d'aide aux enfants cancéreux. Par ailleurs, Gucci a également incité ses collaborateurs à faire des dons au profit des victimes du séisme des Abruzzes, par l'intermédiaire de la Croix Rouge italienne, s'engageant à abonder le total des dons d'un montant équivalent. Un total de 67 000 euros a ainsi été reversé à la Croix Rouge.

Bottega Veneta, de son côté, a apporté une aide financière en soutien à la campagne 2009 « *Behind a Miracle* » de collecte de fonds par l'association Bighorn qui a recueilli plus de 375 000 dollars (environ 270 000 euros) au profit du Centre contre le Cancer Luci Cursi, en Californie.

Les marques du Gucci Group se sont également engagées en faveur de cette cause en fournissant de nombreux produits afin de récolter des fonds. Yves Saint Laurent a fait don d'articles pour des ventes aux enchères organisées par de nombreuses associations de lutte contre le SIDA, le cancer, la maladie d'Alzheimer et le diabète juvénile en Europe et aux États-Unis. Gucci, grâce à l'arbre de Noël créé pour la Fondation Carla Bruni-Sarkozy, a permis de récolter 5 000 euros au profit de l'association *Sol en Si* et de la même manière Stella McCartney a donné des produits à divers hôpitaux.

### Soutien à la culture

Gucci Group et ses marques ont poursuivi leur ambitieux programme de mécénat artistique et culturel en 2009.

Pour la quatrième année, Gucci a remis ses trophées « Gucci Group Awards », organisés en collaboration avec le Festival du Film de Venise et récompensant un artiste pour sa contribution remarquable à la cinématographie. En 2009, le trophée a été octroyé au journaliste Mark Boal pour le scénario de *The Hurt Locker*, un film bouleversant sur la guerre en Iraq.

Gucci a également poursuivi son mécénat avec la Film Foundation, un organisme à but non lucratif dédié à la préservation des vieux films. En 2009, Gucci a ainsi financé la restauration de *Senso*, un film de 1954 réalisé par Luchino Visconti. La marque a par ailleurs parrainé la deuxième édition du « Gucci Tribeca Documentary Fund », en finançant à hauteur de 100 000 dollars (soit plus de 70 000 euros) des subventions remises chaque année à quatre réalisateurs-documentaristes.

À l'automne 2009, Alexander McQueen, Stella McCartney et Sergio Rossi ont fait don de différents articles pour la vente de charité de créateurs Kid's Company du magazine *Harper's Bazaar*. Les recettes ont servi à financer un Noël magique pour 2 000 enfants défavorisés au Royaume-Uni.

Gucci Group et ses marques ont également fait de multiples donations : Bottega Veneta au Museum of Contemporary Art (MOCA) et au Center Theater Group de Los Angeles en Californie, Yves Saint Laurent au Museum of Art du Comté d'Orange en Californie, et au Metropolitan Opera House de New York.

Tout au long de l'année 2009, Boucheron a enrichi plusieurs expositions de musées grâce à des prêts d'œuvres parmi les plus anciennes de ses collections : Schmuck Museum à Pforzheim, Grimaldi Forum de Monaco, Musée des Arts déco à Paris, Carrousel du Louvre pour la Fondation de la Haute joaillerie de Genève, et Musée Gulbékian de Lisbonne.

Bottega Veneta a poursuivi en 2009 son action au sein de l'établissement de formation « Scuola della Pelletteria », une école créée pour développer le savoir-faire et l'emploi dans la région du Veneto. En avril 2009, après un cursus de 2 ans, 10 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 2009 un partenariat avec le Cercal (Centro Ricerca e Scuola Internazionale Calzaturiera) de San Mauro Pascoli pour la formation d'employés hautement qualifiés du secteur de la chaussure.



## Puma et les actions solidaires de PUMA Vision

Dans le cadre de PUMAVision, qui structure l'ensemble de la stratégie de Responsabilité Sociale et Environnementale de la marque en lien avec ses activités et ses zones d'influence, Puma décline trois programmes-clés – « puma.safe », « puma.peace » et « puma.creative » - afin de créer un monde meilleur en soutenant le développement durable, la paix et la créativité. Ainsi, Puma développe des partenariats solidaires autour des deux axes de promotion de la paix et de l'art.

### **puma.peace : le sport au service de la paix, en partenariat avec Peace One Day**

Depuis 2007, Puma soutient l'association Peace One Day dont l'objectif est de promouvoir la paix dans le monde à travers l'instauration d'une Journée internationale de cessez-le-feu et de non-violence, le 21 septembre, instaurée depuis 1999. Plus particulièrement, l'initiative « One Day, One Goal » met le sport au service des objectifs de paix et d'éradication des conflits.

En 2009, Puma est parvenu à ce que les 192 nations membres de l'ONU participant, avec un total de plus de 400 matchs de football joués pour la réconciliation des nations. Parmi les plus marquants : armée irakienne contre peshmergas kurdes ou encore Tijuana contre Californie. Puma a promu cette initiative en participant à un prestigieux concert de lancement à Paris, en diffusant une gamme dédiée de produits-partage (partie des bénéfices reversée à l'association) lancée par une campagne presse avec les grands athlètes partenaires de la marque, en équipant les participants de certaines nations ou encore, en organisant des matchs emblématiques entre les employés de Puma et de Adidas grâce à la mobilisation de plus de 700 collaborateurs. Enfin, en 2009, Puma a soutenu le documentaire, *The Day After Peace*, réalisé par le réalisateur et fondateur de Peace One Day, Jeremy Gilley.

L'objectif est de mobiliser 3 millions de personnes autour de la Journée de la Paix dans le monde d'ici 2012.

### **puma.creative : soutenir la créativité des artistes émergents**

La créativité est au cœur des valeurs de Puma. Vecteur privilégié des changements de mentalités, elle interpelle le public et peut l'amener à réfléchir sur les grands enjeux sociétaux de demain. Puma a ainsi choisi en 2009 de promouvoir des artistes, notamment d'Afrique à travers son initiative Creative Africa Network : en 2009, Puma a ainsi remis 220 « puma.creative Mobility Awards » permettant à des artistes d'Afrique et des Caraïbes de mettre en place d'importants événements culturels promouvant le mouvement artistique issu du continent africain : la Foire Artistique de Joburg, Afrique du Sud ; Africa Express avec plus de 125 musiciens, à Paris en France ; les 8<sup>e</sup> rencontres de la Biennale de la Photographie africaine avec 58 artistes à Bamako au Mali ou le festival d'art de Marrakech au Maroc. Puma a également créé un site Internet dédié à des artistes africains ([www.creativeafricanetwork.com](http://www.creativeafricanetwork.com)) et caribéens ([www.creativecaribbeannetwork.com](http://www.creativecaribbeannetwork.com)).

Par ailleurs, un partenariat avec le Musée du Design de Londres, a été initié début 2009 avec l'exposition de Hussein Chalayan « From Fashion and Back ».

## **Redcats Group : des collaborateurs mobilisés pour l'éducation et l'insertion**

En matière d'actions solidaires, la très forte mobilisation des collaborateurs de Redcats Group en France a conduit à la création, début 2009, de SolidarCité Redcats, association loi 1901, qui poursuit l'ensemble des initiatives menées depuis 2001 dans le cadre de SolidarCité PPR dans les domaines de l'éducation et de l'insertion. La force de l'association réside dans l'engagement des collaborateurs, sans qui aucun projet n'est soutenu.

À l'international, les marques s'engagent en lien avec leurs activités auprès d'associations locales et nationales.

### **SolidarCité Redcats : des collaborateurs engagés pour l'insertion en France**

Depuis de nombreuses années, les collaborateurs du groupe Redcats s'impliquent dans l'insertion sociale et professionnelle des personnes en grande difficulté.

Afin de prolonger les nombreux partenariats avec des associations d'insertion fournissant des services à la personne tels repassage, ménage, bricolage, paniers de saison..., SolidarCité Redcats a mis en place une conciergerie solidaire qui donne accès aux collaborateurs, au quotidien sur leur lieu de travail, à toute une palette de services de proximité destinés à leur faciliter la vie. Depuis son ouverture en octobre 2008, le site pilote installé au siège de La Redoute a réalisé plus de 5 000 prestations, ce qui représente l'équivalent de 8 emplois temps plein créés. Ce succès a conduit à l'inauguration, le 5 octobre 2009, d'une nouvelle *conciergerie solidaire* pour les collaborateurs du siège de Cyrillus, Somewhere et Vertbaudet à Tourcoing.

Le centre de stockage *Espoir en stocks*, initié par les équipes SolidarCité pour récupérer et stocker les dons en nature des enseignes de PPR (surstocks, retours clients ou échantillons) et association autonome depuis 2008, a mobilisé, cette année encore, une vingtaine de bénévoles qui donnent de leur temps chaque semaine pour trier et remettre en état les produits. Jouets, linge de maison, mobilier, vaisselle... sont donnés, pour moitié, à des associations caritatives partenaires en les aidant ainsi à faire face à des situations de grandes difficultés et de crise (incendies, inondations...) et, pour l'autre moitié, sont revendus lors de braderies, qui permettent aux collaborateurs de Redcats Group d'acquérir des produits neufs à bas prix. En 2009, plus de 40 000 euros – l'intégralité des bénéfices des ventes – ont ainsi été récoltés et reversés à 26 associations partenaires. Près de 100 bénévoles se sont mobilisés pour organiser ces braderies.

SolidarCité Redcats a poursuivi son partenariat avec Janus, entreprise d'intérim d'insertion : grâce à cet accompagnement, en 2009, 141 personnes ont été déléguées pour plus de 44 000 heures dans les sites Redcats Group du nord de la France, soit 24 emplois temps plein par mois.

En 2009, SolidarCité Redcats a continué son soutien à 3 épiceries sociales (à Wattrelos, Waziers et Lomme) qui ont bénéficié des produits des enseignes du Groupe. Ces épiceries s'adressent à des populations en grande difficulté et leur permettent d'acquérir des produits neufs à bas prix. SolidarCité Redcats accompagne également ces épiceries sociales à travers la mise en œuvre d'ateliers cuisine et d'ateliers artistiques permettant une réinsertion plus facile de ces populations.

Dans le cadre des actions d'insertion sociale, 250 personnes en difficulté dont 148 enfants ont été accueillies en décembre 2009, au restaurant d'entreprise de La Redoute par plus de 30 bénévoles. Tous se sont mobilisés afin d'offrir un goûter de Noël solidaire, animé notamment par l'école de cirque de Mouscron. Ces 250 personnes sont toutes reparties avec un cadeau offert par les entreprises du groupe Redcats et de PPR.

### **SolidarCité Redcats : des collaborateurs mobilisés pour l'éducation**

Depuis son origine SolidarCité Redcats s'est mobilisée pour rendre l'éducation et la culture accessibles à tous.

L'opération « un collégien, un jour, un métier », organisée depuis 5 ans, permet à des collégiens issus d'un établissement voisin de La Redoute, classé en Zone d'Éducation Prioritaire, de découvrir, le temps d'une journée, un métier de leur choix aux côtés d'un collaborateur. En 2009, 120 collégiens chacun accompagnés d'un collaborateur tuteur, ont découvert l'entreprise à travers 46 métiers.

Par ailleurs, SolidarCité Redcats accompagne deux projets de collaborateurs en faveur de l'éducation au Mali. L'association ABC d'Ailleurs, créée en 2002 par des collaborateurs du Pôle Enfants Famille de Redcats Group, développe ainsi un programme de construction d'écoles dans le village de Kassan, et mobilise les collaborateurs pour

parrainer des élèves : 120 enfants accèdent aujourd'hui gratuitement à l'enseignement. ABC d'ailleurs fait partie des associations bénéficiaires des fonds récoltés par SolidarCité Redcats lors de ses événements. Dans le cadre du programme d'accès à l'énergie solaire à Gabou au Mali, en partenariat avec le Lycée Turgot de Roubaix, SolidarCité Redcats a par ailleurs financé l'achat de 2 panneaux photovoltaïques pour un montant de 5 000 euros, tandis que les élèves ont formé des techniciens maliens pour monter et entretenir les structures. Près de 300 enfants bénéficient aujourd'hui dans leur école de l'électricité produite par ces panneaux.

### **Les marques de Redcats Group mobilisées à l'international**

En Autriche, La Redoute a distribué en mars 2009, 1 000 plaids, développés en collaboration avec un designer autrichien, à l'association « Rettet das Kind » qui vient en aide aux enfants et adolescents défavorisés.

Aux États-Unis, Redcats USA a fait don de 700 tailleur « grandes tailles » à l'organisation Dress for Success, association internationale à but non lucratif, consacrée à l'amélioration des conditions de vie des femmes et dont 70 % des bénéficiaires font une taille 44 et plus.

En Asie enfin, la division Redcats Asia a donné près de 5 000 prototypes de prêt-à-porter à l'Armée du Salut, à la Croix Rouge locale et à l'hôpital pour enfants « Duchess of Kent Children's Hospital ».

Ainsi, ce sont toutes les marques et enseignes du Groupe qui, en 2009, comme les années précédentes, ont réaffirmé leurs engagements vis-à-vis de la société civile, des communautés locales et du tissu associatif, au plus près des spécificités de leurs implantations et de leurs activités.



# Table de concordance R. 225-104 et R. 225-105 du Code de commerce

(ex Article 116 Loi NRE)

Article	Description	Chapitre du document de référence
<b>Social (R. 225-104 du Code du commerce)</b>		
§ 1 <sup>a</sup>	Effectif total	Introduction
	Embauches en contrats à durée déterminée	Enjeu 1
	Embauches en contrats à durée indéterminée	Enjeu 1
	Difficultés éventuelles de recrutement	Enjeu 1
	Licenciements (nombre et motifs)	Introduction
	Heures supplémentaires	Introduction
	Main-d'œuvre extérieure à la Société	Introduction
§ 1 <sup>b</sup>	Informations relatives aux plans de réduction des effectifs	Enjeu 1
	Sauvegarde de l'emploi	Enjeu 1
	Efforts de reclassement	Enjeu 1
	Réembauches	Enjeu 1
	Mesures d'accompagnement	Enjeu 1
§ 2 <sup>°</sup>	Organisation du temps de travail	Introduction
	Durée du temps de travail pour les salariés à temps plein	Introduction
	Durée du temps de travail pour les salariés à temps partiel	Introduction
	Absentéisme (nombre et motifs)	Introduction
§ 3 <sup>°</sup>	Rémunérations	Enjeu 1
	Évolution de la rémunération	Enjeu 1
	Charges sociales	Enjeu 1
	Application des dispositions du titre IV du livre IV du Code du travail (= intéressement, participation et plan d'épargne salarial)	Enjeu 1
	Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	Enjeu 2
§ 4 <sup>°</sup>	Relations professionnelles	Enjeu 1
	Bilan des accords collectifs	Enjeu 1
§ 5 <sup>°</sup>	Conditions d'hygiène et de sécurité	Introduction
§ 6 <sup>°</sup>	Formation	Enjeu 1
§ 7 <sup>°</sup>	Emploi et l'insertion des travailleurs handicapés	Introduction, Enjeu 2
§ 8 <sup>°</sup>	Œuvres sociales	Enjeu 7
§ 9 <sup>°</sup>	Sous-traitance	Enjeu 3
	Prise en compte par la Société de l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional.	Enjeu 3
	Relations entretenues avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	Enjeu 2
	Importance de la sous-traitance	Enjeu 3
	Promotion auprès des sous-traitants du respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT	Enjeu 3
	Respect par les filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT	Enjeu 3
	Prise en compte par les filiales étrangères de l'impact de leurs activités sur le développement régional et sur les populations locales	Enjeu 3



Article	Description	Chapitre du document de référence
<b>Environnement (R. 225-105 du Code de commerce)</b>		
§ 1°	Consommation de ressources en eau	Enjeu 5
	Consommation de matières premières	Enjeu 5
	Consommation d'énergie	Enjeux 4 et 5
	Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique	Enjeux 4 et 5
	Recours aux énergies renouvelables	Enjeux 4 et 5
	Conditions d'utilisation des sols	NC
	Rejets dans l'air, l'eau et le sol	Enjeux 4 et 5
	Nuisances sonores et olfactives	Enjeu 5
	Traitements des déchets	Enjeu 5
§ 2°	Mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique	Enjeu 6
§ 3°	Démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement	Enjeu 5
§ 4°	Mesures prises pour assurer la conformité de l'activité aux dispositions législatives	Enjeu 6
§ 5°	Dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement	Enjeu 5
§ 6°	Existence de services internes de gestion de l'environnement	Enjeu 4
	Formation et information des salariés	Enjeu 4
	Moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement	Enjeu 5
	Organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution au-delà des établissements de la Société	Enjeu 5
§ 7°	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	Enjeu 5
§ 8°	Montant des indemnités versées sur décision de justice en matière d'environnement	NC
§ 9°	Éléments sur les objectifs assignés aux filiales à l'étranger	Introduction



# Rapport d'examen limité des Commissaires aux comptes

## sur certains indicateurs de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaires aux comptes du groupe PPR, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur les indicateurs de RSE identifiés par le signe ✓ dans les tableaux, graphes et textes figurant pages 68, 73, 90, 92, 96, 101, 114 et 122 du document de référence 2009. Ces indicateurs (« les Données ») sélectionnés par le groupe PPR sont :

- pour l'enjeu 1<sup>(1)</sup>, le nombre d'heures de formation pour l'ensemble des activités du Groupe en France ;
- pour l'enjeu 2<sup>(2)</sup>, le nombre de travailleurs handicapés pour l'ensemble des activités du Groupe en France ;
- pour l'enjeu 3<sup>(3)</sup>, le nombre d'audits sociaux et leurs résultats menés par trois enseignes – Conforama, Puma et Redcats Group ;
- pour l'enjeu 4<sup>(4)</sup>, les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports « B to B » et « B to C » de Conforama, Fnac et Redcats Group représentant plus de la moitié des émissions du Groupe ;
- pour l'enjeu 5<sup>(5)</sup>, les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux consommations d'énergie de Conforama, Fnac et Redcats Group représentant plus de la moitié des émissions du Groupe ;
- pour l'enjeu 6<sup>(6)</sup>, la part des peaux précieuses provenant de sources tracées au sein des marques de Gucci Group ;
- pour l'enjeu 7<sup>(7)</sup>, le nombre de projets soutenus par la Fondation d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes.

Ces données ont été préparées sous la responsabilité de la Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale et de la Direction des Ressources Humaines, conformément aux référentiels internes (« les Référentiels ») qui sont consultables auprès de ces Directions et dont un résumé figure sur le site Internet du groupe PPR ([www.ppr.com](http://www.ppr.com)). Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion qui porte sur ces seules Données sélectionnées et non sur l'ensemble du document de référence.

### Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle applicable.

Nous avons mis en œuvre des diligences limitées conduisant à une assurance modérée que les Données sélectionnées ne comportent pas d'anomalie significative. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux plus étendus.

Nous avons, pour les données sélectionnées :

- apprécié les Référentiels relatifs au reporting des Données sélectionnées au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible ;
- mené des entretiens auprès des personnes concernées par l'application des Référentiels au niveau de la Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale et de la Direction des Ressources Humaines au siège, ainsi qu'au sein des enseignes Conforama, Fnac, Gucci Group, Puma, Redcats Group et de la Fondation d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes afin d'actualiser notre connaissance du processus de reporting et l'organisation mise en place et afin de nous assurer de la bonne application du référentiel ;

(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<sub>2</sub> liées au transport.

(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.



- mené des entretiens et réalisé, dans une sélection d'entités <sup>(1)</sup>, d'une part des sondages sur l'application des Référentiels et d'autre part des tests de cohérence sur la consolidation de ces Données. Cette sélection d'entités contribue à hauteur de :
  - 62 % des effectifs du Groupe en France pour les indicateurs sélectionnés pour les enjeux 1 et 2
  - 100 % des audits sociaux des trois enseignes concernées par l'indicateur sélectionné pour l'enjeu 3,
  - 55 % en moyenne du total des émissions de CO<sub>2</sub> des trois enseignes concernées par les indicateurs sélectionnés pour les enjeux 4 et 5,
  - 100 % des peaux précieuses de Gucci Group pour l'indicateur sélectionné pour l'enjeu 6,
  - 100 % des projets de la Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes pour l'indicateur sélectionné pour l'enjeu 7.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, aux experts Environnement & Développement Durable de nos cabinets.

#### Observations sur les procédures

Lors de nos travaux nous avons pu constater :

- l'existence et la maîtrise des procédures de collecte, de saisie et de validation des données sélectionnées dans les entités concernées par nos travaux mais la nécessité de renforcer le dispositif de contrôle interne à chaque niveau de collecte et de consolidation en ce qui concerne l'indicateur « nombre d'heures de formation » et d'en préciser la définition dans le Référentiel ;
- la nécessité de renforcer le dispositif de contrôle interne à chaque niveau de collecte et de consolidation en ce qui concerne les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports « *B to B* », notamment les émissions au sein des activités de Redcats Group liées au transport aérien.

#### Conclusion

Nous avons constaté que pour les implantations de Conforama hors France, les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports « *B to B* » et « *B to C* » et celles liées aux consommations énergétiques sont estimées à défaut d'informations réelles obtenues de la part de l'enseigne dans les délais du reporting. La documentation mise à notre disposition pour vérifier l'application des méthodes d'estimation ne nous permet pas de conclure avec précision sur l'exactitude de ces indicateurs relatifs à l'enseigne Conforama.

Sur la base de nos travaux et sous cette réserve, nous n'avons pas relevé d'autres anomalies significatives de nature à remettre en cause les Données identifiées par le signe ✓, dans les entités sur lesquelles ont porté nos travaux, au regard des Référentiels mentionnés.

Le 11 mars 2010,

à Paris La Défense

KPMG Audit

*Département de KPMG S.A.*

Philippe Arnaud

Patrick-Hubert Petit

à Neuilly-sur-Seine

Deloitte & Associés

Jean-Paul Picard

Associé Responsable du  
 Département Environnement  
 & Développement Durable

Associé

Associé Responsable du  
 Pôle Risk Management  
 & Développement Durable

Associé

(1) Pour les indicateurs sélectionnés pour les enjeux 1 et 2 : Conforama France, La Redoute France, Puma France, SAS Relais Fnac, Yves Saint Laurent France ;

Pour l'indicateur sélectionné pour l'enjeu 3 : Conforama, Puma et Redcats Group ;

Pour les indicateurs sélectionnés pour les enjeux 4 et 5 : Conforama Espagne, Conforama France, Fnac Espagne, Fnac France, La Redoute France (dont SOGEP et La Martinique), Redcats US VAD (Entrepôts d'Indianapolis, Special Sizes et Sportsman's Guide) ;

Pour l'indicateur sélectionné pour l'enjeu 6 : Caravel Pelli Pregiate et Gucci Logistica ;

Pour l'indicateur sélectionné pour l'enjeu 7 : Fondation d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes.



# 4

# Éléments financiers



<b>RAPPORT D'ACTIVITÉ 2009</b>	<b>134</b>	<b>NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS</b>	<b>176</b>
Préambule – Définitions	134		
Faits marquants de l'exercice	135		
Commentaires sur l'activité de l'exercice 2009	137		
Analyse des performances opérationnelles par segment	141		
Commentaires sur la structure financière	151		
Résultat de la Société PPR et dividende	157		
Événements postérieurs à la clôture	159		
Perspectives	159		
<b>POLITIQUE D'INVESTISSEMENT</b>	<b>160</b>	<b>COMPTES SOCIAUX</b>	<b>266</b>
Investissements financiers	160	Bilan actif	266
Investissements opérationnels	162	Bilan passif	267
		Compte de résultat	268
		Tableau des flux de trésorerie	268
		Variation des capitaux propres	269
		Annexe comptable	269
		Tableau des filiales et participations	284
<b>GESTION DES RISQUES</b>	<b>164</b>		
Risques financiers	164		
Risques juridiques	166		
Risques assurances	167		
Risques opérationnels	168		
		<b>RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE</b>	<b>286</b>
		Opérations relatives au capital social	287
		Résultats au cours des cinq derniers exercices	296
<b>COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>171</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b>	<b>297</b>
Compte de résultat consolidé	171		
État du résultat global consolidé	172		
État de la situation financière consolidée	173		
Tableau des flux de trésorerie consolidés	174		
Variation des capitaux propres consolidés	175		
		<b>RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b>	<b>299</b>



# Rapport d'activité 2009

## 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.

### Changements de méthodes comptables

Comme mentionné dans les Notes 2.2. et 2.23. de l'annexe aux comptes consolidés, les états financiers de l'exercice 2008 ont été retraités afin de refléter les changements de méthodes comptables.

### 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 2008 d'une part, des effets de variations de périmètre intervenues en 2008 ou 2009 et, d'autre part, des effets de change sur le chiffre d'affaires réalisé en 2008 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° 2009-R.03 du 2 juillet 2009.

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 32 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 du contrôle de Cfaö par introduction en bourse

Le 3 décembre 2009, PPR a cédé le contrôle de sa filiale Cfaö par introduction en bourse sur Euronext Paris.

Cette opération constitue une nouvelle étape importante de la stratégie de PPR : en cédant le contrôle majoritaire de Cfaö, le Groupe poursuit sa reconfiguration autour d'un ensemble cohérent de marques mondiales puissantes dans l'univers de l'équipement de la personne, tant sur le secteur du luxe que sur le segment grand public. Cette orientation stratégique a été constamment reprise dans l'information communiquée au marché. PPR n'entend pas rester durablement associé au développement de Cfaö ; si la perspective à terme est une sortie complète du capital de Cfaö, un désengagement rapide n'est pas envisagé à ce stade. PPR s'est d'ailleurs engagé envers les banques garantes de l'opération à ne pas offrir, céder ou transférer de toute autre manière des actions de Cfaö jusqu'au 7 juin 2010.

Saluée unanimement par la place, cette introduction en bourse a été la plus importante réalisée sur Euronext Paris ces dernières années. L'offre a été souscrite à hauteur de 2,5 fois le nombre d'actions proposées et le livre d'ordres a été de grande qualité avec la présence de tous les grands fonds institutionnels et une large majorité d'investisseurs long terme. Le prix d'introduction (26 euros par action) s'est situé dans le milieu de la fourchette annoncée, l'option de surallocation a été très rapidement exercée et la performance du titre Cfaö lors de ses premières semaines de cotation a été tout à fait satisfaisante.

PPR a donc perdu le contrôle de droit de Cfaö en cédant au public, pour 927 millions d'euros (hors frais), 35 650 000 actions de sa filiale, précédemment détenue à 99,9 %. Le Groupe demeure actionnaire de Cfaö à hauteur de 42,0 % du capital et des droits de vote et n'a aucun accord avec d'autres actionnaires donnant le pouvoir sur plus de la moitié des droits de vote ; il n'exerce donc plus qu'une influence notable sur Cfaö. À la date d'introduction en bourse, 54,1 % du capital de Cfaö était détenu par des investisseurs institutionnels (français à hauteur de 42 %) dont les 32 plus importants détenaient conjointement une participation supérieure à celle de PPR.

Le mode de gouvernance de Cfaö exclut le contrôle de fait par PPR. En effet, le Directoire de Cfaö est constitué de trois membres salariés de la société qui ne sont plus liés par aucun contrat de travail ou de conseil avec le groupe PPR ; il dispose des pouvoirs les plus étendus pour diriger la société et ses politiques opérationnelles et financières. Par ailleurs, la composition du Conseil de surveillance de Cfaö et les conditions d'organisation des travaux de celui-ci ne permettent pas à PPR de disposer d'une majorité de voix au sein de cet organe de supervision, et il en va de même au sein du Comité des nominations. PPR n'a donc pas le pouvoir de nommer ou révoquer les membres du Directoire.

Depuis son introduction en bourse, Cfaö bénéficie d'une totale indépendance financière vis-à-vis de PPR. Cfaö a remboursé son compte-courant avec le Groupe et dispose désormais de financements bancaires externes autonomes. Il n'existe plus aucun contrat de management, de conseil, d'assistance, de mandat ou d'intérêt commun entre PPR et Cfaö ; il n'y a plus aucune relation d'affaires significative entre les deux groupes, ni aucun actif commun, à l'exception de facilités administratives ou techniques dont il est convenu qu'elles resteront temporairement assurées par PPR dans la continuité du passé et à prix de marché. Depuis le 3 décembre 2009, Cfaö n'est plus intégrée aux dispositifs et processus du groupe PPR (en particulier les procédures de contrôle financier).

Comptablement, l'opération a été traitée conformément aux dispositions d'IFRS 5 : le résultat net consolidé de Cfaö jusqu'au 30 novembre 2009 ainsi que la plus-value nette afférante à la cession de 35 650 000 actions sont présentés sur la ligne distincte du compte de résultat « Résultat net des activités abandonnées » ; le compte de résultat ainsi que le tableau des flux de trésorerie de l'exercice précédent font l'objet d'un retraitement similaire. Comme PPR conserve une influence notable sur Cfaö, la participation résiduelle est mise en équivalence dans les états financiers du Groupe au 31 décembre 2009 : le résultat estimé du mois de décembre <sup>(1)</sup> est enregistré dans la ligne « Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence » et les titres sont incorporés à l'état de la situation financière consolidée dans la ligne « Participations dans les sociétés mises en équivalence ». En outre, le Groupe a décidé d'appliquer par anticipation au 1<sup>er</sup> janvier 2009 les normes IAS 27 et IFRS 3 révisées ; en conséquence, les 25 834 370 actions représentatives de la participation résiduelle de PPR ont été réévaluées à leur juste valeur, soit 26 euros par action, avec une contrepartie enregistrée dans le compte de résultat en « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

### Autres évolutions du portefeuille d'activités

Le 1<sup>er</sup> 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.

Le 12 janvier 2009, Puma a annoncé l'acquisition de la société suédoise Brandon AB, spécialiste du merchandising et de la promotion des marques.

Le 25 février 2009, Gucci Group a conclu un accord de vente définitif de Bédat & Co à Luxury Concepts Watches Jewellery Sdn Bhd, société basée en Malaisie.

Le 10 juin 2009, PPR a finalisé la cession de Surcouf à Monsieur Hugues Mulliez, fondateur de l'enseigne Youg's, spécialisée dans la vente de produits et services informatiques.

(1) Le résultat de Cfaö pour l'exercice 2009 n'étant pas connu de PPR à la date d'arrêté des comptes, la quote-part de résultat de PPR au titre du mois de décembre 2009 a été estimée. À chaque clôture, PPR estimera sa quote-part de résultat sur la base du dernier résultat semestriel publié par Cfaö.

Le 8 janvier 2010, Puma et Hussein Chalayan ont annoncé le rachat, au 31 décembre 2009, par Hussein Chalayan de la participation de Puma dans leur société commune, Chalayan LLP. Hussein Chalayan reste le Directeur Artistique de Puma, responsable de la supervision du design, de la création et du développement des collections Sportlifestyle de Puma. La collection Urban Mobility, développée par Hussein Chalayan, sera disponible en magasins pour la saison Printemps-Été 2010.

### Plans de relance, de restauration de la compétitivité et de réduction des coûts

La Fnac a annoncé le 18 février 2009 un plan de conquête commerciale, en France et à l'international, ainsi que des mesures d'économies de 35 millions d'euros en année pleine. Celles-ci concernent tous les secteurs (productivité, frais généraux, communication, loyers...). En mars 2009, la Fnac a cessé l'exploitation de son magasin de Bâle, en Suisse et le magasin de La Bastille, à Paris, spécialisé dans la musique, a été fermé en toute fin d'année.

En 2009, Redcats a poursuivi et complété la mise en œuvre des plans de relance de sa compétitivité initiés en 2008. Le 25 novembre 2009, Redcats a présenté le projet de rachat de sa filiale La maison de Valérie par Conforama. Ce rapprochement s'intègre dans la stratégie de développement multi-canal de Conforama. Il permet d'une part de conjuguer les atouts de chaque enseigne (l'expertise reconnue de La maison de Valérie en matière de vente à distance et la puissance de Conforama) et, d'autre part, de capitaliser sur la complémentarité des deux marques et sur leurs savoir-faire dans leur secteur de l'ameublement et de la décoration.

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. Au premier trimestre 2009, Conforama a fermé trois magasins dans la Péninsule ibérique et quatre en Italie.

Le 8 mai 2009, Puma a exposé les contours d'un plan de réduction de coûts visant à économiser jusqu'à 150 millions d'euros par rapport au budget en base annuelle d'ici 2011. Grâce à ce programme, Puma entend optimiser son réseau de magasins exploités en propre et la structure globale de son organisation, ainsi que les processus opérationnels. Au second semestre, Puma a lancé le « *Project Relay* », nouveau plan d'économies et de modération de frais visant à abaisser les coûts de structure et à accroître l'efficience des opérations.

Le pôle Luxe a également renforcé la rigueur de son contrôle des coûts. Des plans d'économies ont été mis en œuvre pour optimiser les effectifs et la masse salariale et pour améliorer encore l'efficience de la chaîne d'approvisionnements (avec un effort particulier sur le *sourcing* et les achats indirects). En outre, toutes les marques ont adopté une politique de « *do more with less* », en particulier en matière de dépenses de marketing et publicité ou d'investissements opérationnels en magasins.

### Renforcement de la solidité financière

En 2009, PPR a poursuivi sa politique de renforcement de sa solidité financière par l'allongement de la maturité de sa dette et la diversification de ses sources de financement.

Ainsi, PPR a émis un emprunt pour 152,5 millions d'euros à échéance juin 2014.

Dans le cadre de son programme EMTN, PPR a également émis quatre emprunts obligataires :

- 800 millions d'euros à échéance avril 2014, émis en deux tranches assimilables assorties d'un coupon de 8,625 % ;
- 150 millions d'euros à échéance juin 2014, placement « *retail* » au Benelux assorti d'un coupon de 7,75 % ;
- 150 millions d'euros à échéance juin 2017, placement privé assorti d'un coupon de 6,50 % ;
- 200 millions d'euros à échéance novembre 2017 placement privé assorti d'un coupon de 6,50 %.

### Nouvel élan pour la politique de responsabilité sociale et environnementale

Depuis trois ans, toutes les entités de PPR ont mis en place des initiatives concrètes en matière d'engagements sociaux, sociaux et environnementaux.

En 2009, cette démarche a connu une accélération significative avec, notamment, le formidable élan suscité par le film *HOME*, déjà vu dans 131 pays par plus de 150 millions de personnes qui ont pu réfléchir aux enjeux du Développement Durable. L'année a aussi vu la création de la *Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes* qui a déjà soutenu une vingtaine de projets dans le monde pour la lutte contre la violence faite aux femmes et pour le développement au bénéfice des femmes, de leurs familles et de leurs communautés.



## COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ DE L'EXERCICE 2009

Les principaux indicateurs financiers extraits des états financiers consolidés de PPR pour 2009 reflètent la performance très satisfaisante du Groupe au cours de l'exercice :

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
Chiffre d'affaires	16 524,6	17 207,0	- 4,0 %
Résultat opérationnel courant	1 383,4	1 440,7	- 4,0 %
en % du chiffre d'affaires	8,4 %	8,4 %	+ 0,0 pt
EBITDA	1 790,7	1 820,3	- 1,6 %
en % du chiffre d'affaires	10,8 %	10,6 %	+ 0,2 pt
Résultat net part du Groupe	984,6	921,1	+ 6,9 %
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants	712,4	718,0	- 0,8 %
Investissements opérationnels bruts	338,9	508,0	- 33,3 %
Cash-flow libre opérationnel	1 116,6	843,8	+ 32,3 %
Capitaux propres	11 053,3	10 598,8	+ 4,3 %
dont part du Groupe	9 954,5	9 341,9	+ 6,6 %
Endettement financier net	4 367,3	5 510,4	- 20,7 %
Effectifs moyens	63 298	66 214	- 4,4 %

### Chiffre d'affaires (produit des activités ordinaires)

Le chiffre d'affaires consolidé des activités poursuivies de l'exercice 2009 s'élève à 16 525 millions d'euros, en recul de 4,0 % en réel et de 5,6 % en comparable par rapport à l'exercice 2008 :

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation réelle	Variation comparable <sup>(1)</sup>
Redcats	3 386,4	3 698,6	- 8,4 %	- 8,9 %
Fnac	4 375,1	4 457,2	- 1,8 %	- 1,9 %
Conforama	2 928,0	3 167,9	- 7,6 %	- 7,9 %
Puma	2 460,7	2 524,2	- 2,5 %	- 7,6 %
Luxe	3 390,3	3 379,9	+ 0,3 %	- 3,6 %
Éliminations et autres	(15,9)	(20,8)	ns	ns
<b>PPR – Activités poursuivies</b>	<b>16 524,6</b>	<b>17 207,0</b>	<b>- 4,0 %</b>	<b>- 5,6 %</b>

(1) À périmètre et taux de change comparables

La contraction de l'économie mondiale a été particulièrement forte en fin d'année 2008 et dans la première partie de l'exercice 2009. Exceptionnelle par son ampleur et par sa globalisation, cette récession s'est traduite par une chute généralisée, à l'échelle mondiale, des indices du climat des affaires ainsi que par un fléchissement marqué des tendances de consommation.

La récession a touché de façon quasi synchronisée l'ensemble des économies. Au second semestre, celles-ci sont entrées dans une phase de récupération hétérogène. Le rebond est patent en Asie émergente alors que la reprise est plutôt molle dans la zone euro, aux États-Unis et au Japon.

Pour PPR, la dégradation des environnements de marché a été moins marquée dans la deuxième partie de l'exercice 2009, hormis pour Puma. Ainsi, par rapport à la même période de 2008, l'activité des

trois derniers mois de l'année a fléchi de 3,2 % en réel et de 2,3 % à périmètre et taux de change comparables ; elle a représenté 28,6 % du chiffre d'affaires total de l'exercice 2009 (contre 27,6 % un an auparavant). À périmètre et taux de change comparables, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe a baissé de 5,8 % au premier trimestre 2009, de 7,4 % au deuxième trimestre et de 8,0 % au troisième trimestre.

La part du pôle Luxe dans le chiffre d'affaires consolidé de PPR s'élève à 20,5 % en 2009 (20,1 % en 2008 en comparable) et celle de Puma s'établit à 14,8 % (15,1 % en 2008 en comparable).

La variation du chiffre d'affaires intègre un effet positif des variations de périmètre à hauteur de 110 millions d'euros. Celles-ci résultent principalement de l'acquisition par Puma des sociétés Dobotex et Brandon.



En 2009, les fluctuations de taux de change ont affecté positivement le chiffre d'affaires à hauteur de 197 millions d'euros, dont 121 millions d'euros liés à l'appréciation du dollar américain contre l'euro (chez Redcats pour 49,8 %, dans le pôle Luxe pour 33,6 % et chez Puma pour 16,6 %), et 141 millions d'euros liés à l'appréciation du yen japonais

contre l'euro (dans le pôle Luxe pour 64,8 % et chez Puma pour 35,2 %). Seul le quatrième trimestre a affiché un impact défavorable des variations monétaires (à hauteur de 70 millions d'euros), sous l'effet, notamment, de la baisse du dollar américain (à hauteur de 55 millions d'euros).

### Chiffre d'affaires par zone géographique

Le poids de l'activité du Groupe à l'international a continué de s'accroître ; elle représente 56,9 % du chiffre d'affaires total en 2009, à comparer à 56,5 % pour l'exercice précédent (à périmètre et taux de change comparables) :

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation réelle	Variation comparable <sup>(1)</sup>
France	7 124,2	7 610,9	- 6,4 %	- 6,5 %
Europe hors France	4 571,8	4 955,4	- 7,7 %	- 8,3 %
Amériques	2 609,0	2 575,6	+ 1,3 %	- 2,5 %
Afrique	143,9	137,0	+ 5,0 %	+ 5,9 %
Océanie	79,2	83,8	- 5,5 %	- 3,3 %
Asie	1 996,5	1 844,3	+ 8,3 %	- 0,8 %
<b>PPR – Activités poursuivies</b>	<b>16 524,6</b>	<b>17 207,0</b>	<b>- 4,0 %</b>	<b>- 5,6 %</b>

(1) 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. En particulier, le Groupe devient moins dépendant de la conjoncture européenne. Ainsi, le chiffre d'affaires réalisé hors de la zone euro a représenté 39,5 % des ventes totales du Groupe en 2009 contre 38,3 % au cours de l'exercice 2008 en comparable. PPR a poursuivi ses efforts d'expansion dans les pays émergents dont l'activité a progressé de 7,8 % en 2009 et qui représentent désormais 13,0 % du chiffre d'affaires total du Groupe, soit 160 points de base de plus qu'au 31 décembre 2008 (à périmètre et taux de change comparables).

### Chiffre d'affaires réalisé via Internet

Pour l'exercice 2009, le chiffre d'affaires Internet des activités poursuivies du Groupe s'élève à 1 976 millions d'euros, en progression de 5,5 % en réel par rapport à l'exercice précédent, soit une croissance de 4,9 % à périmètre et taux de change comparables. Au quatrième trimestre, les ventes de PPR sur le Web ont augmenté de 6,2 % en réel et de 8,2 % en comparable.

Sur l'exercice 2009, le commerce électronique représente 12,0 % du chiffre d'affaires total du Groupe contre 10,8 % en 2008 à périmètre et taux de change comparables. Sur les trois derniers mois de l'année, le poids des activités Internet dans les ventes totales de PPR est passé de 11,3 % en 2008 à 12,5 % en 2009.

### Résultat opérationnel courant et EBITDA

Avec un résultat opérationnel courant de plus de 1 383 millions d'euros, PPR est parvenu à maintenir son taux de marge opérationnelle à 8,4 % en 2009 :

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
Redcats	114,7	114,6	+ 0,1 %
Fnac	182,1	179,8	+ 1,3 %
Conforama	125,0	118,3	+ 5,7 %
Puma	319,5	349,7	- 8,6 %
Luxe	692,1	731,0	- 5,3 %
Holdings et autres	(50,0)	(52,7)	+ 5,1 %
<b>PPR – Activités poursuivies</b>	<b>1 383,4</b>	<b>1 440,7</b>	<b>- 4,0 %</b>



En 2009, la marge brute du Groupe s'est élevée à 7 775 millions d'euros, en retrait de 3,7 % par rapport à l'exercice précédent. Le taux de marge brute atteint 47,1 % au 31 décembre 2009, une amélioration de 20 points de base par rapport au 31 décembre 2008.

Sur la même période, les charges opérationnelles ont été réduites de 3,7 % en données publiées et de 4,7 % à taux de change comparables. Ceci démontre l'efficience des plans d'actions mis en œuvre dans toutes les entités du Groupe pour réduire les coûts d'exploitation. En particulier, en 2009, les Frais de personnel ont diminué de 2,1 % en données publiées et de 3,1 % à taux de change comparables.

Le Groupe a employé en moyenne 63 298 personnes en 2009, soit une baisse de 4,4 % par rapport à l'exercice 2008.

En 2009, compte tenu d'une progression de 7,3 % des dotations courantes nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants, l'EBITDA de PPR s'est établi à près de 1 791 millions d'euros, en léger repli de 1,6 % par rapport à 2008. Ceci se traduit par une amélioration notable du ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires à 10,8 % au 31 décembre 2009 contre 10,6 % un an auparavant :

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
Redcats	169,3	166,4	+ 1,7 %
Fnac	258,1	256,5	+ 0,6 %
Conforama	197,5	183,3	+ 7,7 %
Puma	380,4	406,3	- 6,4 %
Luxe	833,9	858,9	- 2,9 %
Holdings et autres	(48,5)	(51,1)	+ 5,1 %
<b>PPR – Activités poursuivies</b>	<b>1 790,7</b>	<b>1 820,3</b>	<b>- 1,6 %</b>

## 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 2009, ces autres produits et charges opérationnels non courants représentent une charge nette de 547 millions d'euros, qui inclut notamment :

- des produits nets de cessions d'actifs opérationnels pour 485 millions d'euros, constitués pour l'essentiel par la réévaluation à leur juste valeur (soit 26 euros par action) des 25 834 370 actions

représentatives de la participation résiduelle de PPR dans le capital de Cfao ;

- des dépréciations d'actifs à hauteur de près de 655 millions d'euros portant principalement sur les goodwill de Redcats (500 millions d'euros) et de Conforama Italie (124 millions d'euros) ;
- des charges de restructuration de 321 millions d'euros, concernant toutes les Branches du Groupe.

Au 31 décembre 2008, les autres produits et charges opérationnels non courants constituaient une charge nette de 368 millions d'euros. Ils incluaient notamment des dépréciations d'actifs pour 236 millions d'euros et des coûts de restructuration à hauteur de 126 millions d'euros.

## Charges financières nettes

Au 31 décembre 2009, la charge financière nette du Groupe s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
Coût de l'endettement financier	(236,1)	(342,6)	- 31,1 %
Autres produits et charges financiers	(145,3)	(10,3)	ns
<b>PPR – Activités poursuivies</b>	<b>(381,4)</b>	<b>(352,9)</b>	<b>+ 8,1 %</b>

En 2009, le coût de l'endettement financier net s'est établi à 236 millions d'euros, en baisse significative de près de 107 millions d'euros, soit 31,1 % par rapport à l'exercice précédent. Cette réduction est due principalement :

- à la diminution de 10,3 % de l'encours moyen d'endettement net du Groupe par rapport à 2008, du fait, pour l'essentiel, de l'impact en année pleine de l'encaissement du produit de cession d'YSL

Beauté, de l'optimisation du cycle de génération de cash-flow du Groupe, ainsi que, dans une bien moindre mesure, de la perception, en toute fin d'année, du produit de la mise en bourse de Cfao ;

- à la baisse de 130 points de base du taux moyen de financement de PPR, dans un contexte favorable de baisse des principaux indices de référence.



La variation défavorable de près de 135 millions d'euros des Autres produits et charges financiers est principalement imputable à des retraitements comptables imposés par les normes IAS 32/39. Ces écritures techniques incluent, pour l'essentiel, la variation défavorable, à hauteur de 85 millions d'euros, du résultat sur opérations de couverture de change, ainsi que l'écart négatif, pour 59 millions d'euros, de revalorisation à la juste valeur des instruments financiers dérivés, sans effet sur la trésorerie.

## Impôt sur le résultat

Pour l'exercice 2009, la charge d'impôt du Groupe s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
Charge d'impôt sur résultat courant	(231,8)	(287,6)	- 19,4 %
Impôt sur éléments non courants	55,1	18,9	
<b>Charge totale d'impôt</b>	<b>(176,7)</b>	<b>(268,7)</b>	<b>- 34,2 %</b>
<b>Taux effectif d'impôt</b>	<b>38,8 %</b>	<b>37,3 %</b>	<b>+ 1,5 pt</b>
<b>Taux d'impôt courant</b>	<b>23,1 %</b>	<b>26,4 %</b>	<b>- 3,3 pts</b>

Au 31 décembre 2009, 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'améliore de 330 points de base à 23,1 %.

## Résultat net des activités poursuivies

Pour l'exercice 2009, le résultat net consolidé des activités poursuivies de PPR s'élève à 279 millions d'euros ; il atteignait 449 millions d'euros pour l'exercice précédent.

La part de ce résultat revenant au Groupe s'établit à près de 247 millions d'euros au 31 décembre 2009, pour près de 375 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 2009, le résultat net des activités arrêtées ou cédées représente un profit de 765 millions d'euros (Note 12 des comptes consolidés annuels). Il regroupe d'une part des plus-values de cession nettes d'impôt et de frais pour 686 millions d'euros et, d'autre part, les résultats nets des activités abandonnées pour 79 millions d'euros.

Au 31 décembre 2008, le résultat des activités abandonnées constituait un profit de 590 millions d'euros qui incluait des plus-values de cession nettes d'impôt pour 488 millions d'euros et les résultats nets des activités abandonnées pour 102 millions d'euros.

Au total, ces charges financières n'ont donné lieu qu'à un décaissement de 251 millions d'euros en 2009. Comparé à une sortie de trésorerie de 323 millions d'euros pour l'exercice 2008, ceci constitue une amélioration de 22,3 % qui contribue à la progression du cash-flow disponible du Groupe.

## Intérêts non contrôlés

Le poste « Intérêts non contrôlés » s'élève à 59 millions d'euros au 31 décembre 2009 ; il s'établissait à 118 millions d'euros un an auparavant. Cette baisse est principalement imputable à la diminution du résultat net consolidé de Puma en 2009, aux achats de titres Gucci en 2009 (PPR détient 99,9 % du capital de Gucci Group NV au 31 décembre 2009 contre 99,8 % au 31 décembre 2008), et à la diminution des intérêts non contrôlés dans certaines filiales de Cfao.

## Résultat net part du Groupe

Pour l'exercice 2009, le résultat net part du Groupe s'établit à près de 985 millions d'euros, en progression de 6,9 % par rapport à 2008.

Retraité des effets après impôts des éléments non courants, le résultat net part du Groupe des activités poursuivies s'élève en 2009 à plus de 712 millions d'euros, soit un léger repli de 0,8 % par rapport au 31 décembre 2008.

## Résultat net par action

Le nombre moyen pondéré d'actions PPR utilisé pour le calcul du résultat par action s'élève à 126,5 millions pour l'exercice 2009, à comparer à 126,0 millions pour 2008, soit une légère augmentation de 0,4 % (Note 13 des comptes consolidés annuels).

Au 31 décembre 2009, le résultat net par action de PPR s'établit à 7,79 euros, soit une croissance de 6,6 % par rapport au 31 décembre 2008. Hors éléments non courants, le résultat net par action des activités poursuivies s'affiche à 5,63 euros ; il fléchit de 1,2 % par rapport à l'exercice précédent.

L'effet des instruments dilutifs est neutre sur le calcul du résultat net par action en 2009.

## ANALYSE DES PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES PAR SEGMENT

### Fnac

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>4 375,1</b>	<b>4 457,2</b>	<b>- 1,8 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>182,1</b>	<b>179,8</b>	<b>+ 1,3 %</b>
en % du chiffre d'affaires	4,2 %	4,0 %	+ 0,2 pt
EBITDA	258,1	256,5	+ 0,6 %
en % du chiffre d'affaires	5,9 %	5,8 %	+ 0,1 pt
Investissements opérationnels bruts	56,4	82,3	- 31,5 %
Effectifs moyens	14 632	14 888	- 1,7 %

En 2009, dans un environnement encore dégradé, la Fnac a enregistré une performance très solide. Elle a une fois encore démontré sa robustesse, la puissance de sa marque et la pertinence de son modèle économique.

Dans un contexte de consommation toujours fortement ralenti, la Fnac a affiché un chiffre d'affaires des activités poursuivies de 4 375 millions d'euros en 2009, en léger retrait par rapport à l'exercice précédent, de 1,8 % en réel et 1,9 % à périmètre et taux de change comparables.

Au dernier trimestre de l'année, la Fnac a réalisé des ventes en progression de 0,8 % en réel et de 0,4 % en comparable. Cette performance robuste confirme l'infexion de tendance enregistrée au troisième trimestre qui s'inscrivait en hausse de 0,5 % en réel et de 0,6 % en comparable.

Le chiffre d'affaires de la Fnac en France a baissé de 2,1 % en 2009, avec un quatrième trimestre quasi stable (- 0,1 %). Ceci illustre le dynamisme et l'efficacité de la politique commerciale de l'enseigne ainsi que la bonne réception de toutes les initiatives que la Fnac a déployées dans le cadre du nouveau projet « 100 % Révolution Client ». Les nouveaux produits et services lancés cette année ont permis à la Fnac de gagner des parts de marché dans la plupart des catégories de produits. De même, la création, dans une partie du réseau, des « Espaces Passion » permet de mettre en exergue l'excellence de l'offre et l'expertise des vendeurs par familles de produits.

En France, les ventes de *Produits Techniques* ont baissé de 4,2 % sur l'exercice 2009 mais ont progressé de 0,4 % au cours des trois derniers mois de l'année avec une bonne performance en micro-informatique, en retrait de 1,3 % sur douze mois mais en hausse de 4,7 % au quatrième trimestre. Les ventes de *Livres* ont augmenté de 2,8 % sur l'exercice et de 3,7 % au quatrième trimestre ; elles bénéficient par ailleurs du démarrage du nouveau secteur Papeterie en fin d'année. La catégorie *Disques & Gaming* a vu son activité baisser de 6,8 % sur l'exercice et de 5,7 % au quatrième trimestre, avec des premiers résultats encourageants de « *Okaz Gaming* », nouvelle activité de vente de jeux d'occasion.

En 2009, le chiffre d'affaires de Fnac.com a encore remarquablement progressé : + 15,5 % sur douze mois, avec une accélération à + 25,0 % sur les trois derniers mois. La Market Place, mise en place sur le site en

mai pour les professionnels et ouverte aux particuliers en septembre, se développe rapidement.

Enfin, les ventes de services se sont accrues de 26,3 % sur l'exercice et de 10,5 % au quatrième trimestre 2009.

Les activités de la Fnac hors de France s'affirment comme un relais de croissance rentable ; elles représentent 30,5 % du chiffre d'affaires de l'enseigne en 2009 (30,3 % en 2008). La Belgique affiche une croissance de 2,9 % sur l'exercice, avec une hausse de 1,6 % au quatrième trimestre ; toutes les catégories de produits y sont en progression. Avec des ventes en croissance de 6,5 % au quatrième trimestre et de 3,7 % sur douze mois, l'activité est dynamique au Portugal, en particulier en *Produits Techniques*. En 2009, le chiffre d'affaires du Brésil augmente de 4,5 % en comparable avec un quatrième trimestre en hausse de 7,5 %. L'Italie réalise une performance très satisfaisante, avec des ventes stables sur l'exercice et les trois derniers mois de l'année. Du fait de la fermeture d'un magasin, le chiffre d'affaires de la Suisse baisse de 6,7 % à taux de change comparable au quatrième trimestre et de 9,8 % sur l'année. L'Espagne confirme son redressement avec une activité qui limite son retrait à 6,6 % sur l'exercice et à 1,2 % sur les trois derniers mois de 2009.

En 2009, la Fnac a réalisé des ventes sur Internet à hauteur de 320 millions d'euros, soit 7,3 % de son chiffre d'affaires total, en progression de 15,7 % par rapport à 2008 où elles ne représentaient que 6,2 % des ventes totales.

Au quatrième trimestre 2009, la Fnac a inauguré un nouveau magasin au Portugal et un au Brésil ; en fin d'année, l'enseigne exploite 143 magasins.

En 2009, le résultat opérationnel courant de la Fnac a atteint 182 millions d'euros, en croissance de 1,3 % par rapport à 2008. La Fnac est ainsi parvenue à améliorer son taux de rentabilité opérationnelle, à 4,2 % contre 4,0 % pour l'exercice précédent. De même, l'EBITDA s'est accru de 0,6 %, à 258 millions d'euros, et le ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires a progressé pour s'établir à 5,9 %.

Le taux de marge brute a progressé de 30 points de base grâce à des effets de mix favorables, à la progression des ventes de services et à une nouvelle amélioration de la performance aux achats. Grâce à



la mise en œuvre de programmes d'économies efficaces, la Fnac a réussi à faire baisser de 1,2 % ses coûts d'exploitation par rapport à 2008, grâce notamment à des gains de productivité significatifs. Hors impact des magasins ouverts depuis moins d'un an, les charges opérationnelles courantes ont diminué de 30 millions d'euros (soit une baisse de 2,7 %).

En France, la Fnac a affiché, en 2009, un résultat opérationnel courant en hausse sensible. Le taux de marge brute s'est notamment accru, les charges opérationnelles ont baissé et les développements récents ont apporté une contribution positive. Le résultat opérationnel et la rentabilité de Fnac.com ont significativement augmenté sur la période. De même, la contribution du pôle Spectacles s'est considérablement appréciée.

En 2009, le résultat opérationnel courant de la Fnac est en retrait en Espagne, en Belgique et au Brésil. En revanche, il s'améliore notamment au Portugal, en Suisse et en Italie. Le taux de marge brute est resté stable par rapport à l'exercice précédent. Les charges d'exploitation ont baissé grâce aux plans de réductions de coûts et aux gains de productivité réalisés dans tous les pays.

Au 31 décembre 2009, les stocks de la Fnac sont stables par rapport au 31 décembre 2008 malgré l'ouverture de deux magasins au quatrième trimestre. En 2009, la Fnac a réussi à significativement réduire son Besoin en Fonds de Roulement.

Les investissements opérationnels bruts de la Fnac ont diminué de 31,5 % en 2009, traduisant ainsi le ralentissement des programmes d'ouverture et l'optimisation des opérations de remodelage de magasins.

## Redcats

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>3 382,2</b>	<b>3 694,5</b>	<b>- 8,5 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>114,7</b>	<b>114,6</b>	<b>+ 0,1 %</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>3,4 %</b>	<b>3,1 %</b>	<b>+ 0,3 pt</b>
EBITDA	169,3	166,4	+ 1,7 %
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>5,0 %</b>	<b>4,5 %</b>	<b>+ 0,5 pt</b>
Investissements opérationnels bruts	32,5	56,0	- 42,0 %
Effectifs moyens	15 672	17 805	- 12,0 %

En 2009, les marchés de l'habillement et de la maison ont été considérablement affectés par la baisse de la consommation et du moral des ménages ; ils ont été aussi perturbés par des conditions climatiques erratiques.

Grâce à ses positions commerciales solides, à ses marques à la notoriété enviable et à ses savoir-faire précieux de distribution sur Internet, Redcats a enregistré en 2009 un chiffre d'affaires hors Groupe de 3 382 millions d'euros, en retrait de 8,5 % par rapport à l'exercice précédent. À périmètre et taux de change comparables, l'activité baisse de 8,9 %.

Redcats affiche, pour le quatrième trimestre 2009, un chiffre d'affaires en repli de 9,9 % en réel et de 7,1 % en comparable et signe ainsi sa meilleure performance de l'année après un troisième trimestre à - 10,2 % en comparable, un deuxième trimestre à - 11,0 % et un premier trimestre à - 7,4 %.

Redcats conforte son leadership sur Internet dans la Mode et la Décoration. Les ventes en ligne ont ainsi atteint 1 575 millions d'euros en 2009 ; elles ont progressé de 2,2 % en comparable sur l'exercice et de 3,8 % au quatrième trimestre. En année pleine, elles représentaient 46,5 % du chiffre d'affaires total et 55,3 % des ventes à distance de Redcats (contre respectivement 41,5 % et 49,1 % en 2008).

En 2009, les ventes de La Redoute ont baissé de 13,7 % en France. La tendance s'est améliorée au quatrième trimestre, en retrait de 7,5 %, grâce au renfort de nouvelles opérations commerciales et au succès du nouveau catalogue « Hiver », lancé en octobre et intégrant une majorité de nouveautés. La catégorie Mode a été la plus touchée, avec un recul de 13,4 % par rapport à 2008, plus particulièrement sur les secteurs Homme et Enfant ; le secteur Femme a mieux résisté et a même progressé au quatrième trimestre. Sur l'exercice, les ventes sur Internet ont représenté 63,2 % du chiffre d'affaires, soit une progression de 8,3 points par rapport à 2008. En 2009, laredoute.fr demeure le premier site de mode et décoration en France <sup>(1)</sup> ; il a été élu « Numéro 1 des sites d'achats Habillement & Maison » <sup>(2)</sup> et premier site de e-commerce Français, toutes catégories confondues, au quatrième trimestre 2009 <sup>(3)</sup>.

Le chiffre d'affaires du pôle Senior a reculé de 10,9 % en 2009 en comparable avec une amélioration sensible au quatrième trimestre, en retrait de 3,1 % seulement.

Par rapport à 2008, les ventes de La Redoute International baissent de 12,3 % en comparable sur l'année et de 11,2 % au quatrième trimestre. L'activité a été alimentée par la bonne performance du catalogue Automne-Hiver et des catalogues thématiques de Noël et

(1) Source : Institut Français de la Mode (IFM).

(2) Source : baromètre FEVAD-Médiamétrie/NetRatings.

(3) Source : Sites B to C hors services – Baromètre Médiamétrie/NetRatings.



Fêtes sur l'ensemble des pays. La Russie et l'Italie ont poursuivi leur forte croissance ; la Belgique, la Grèce et la Suisse ont bien résisté alors que l'Espagne, le Portugal, l'Autriche et le Royaume-Uni ont souffert de conjonctures locales très déprimées.

Le pôle Scandinave affiche une activité en léger repli de 0,8 % sur l'exercice 2009 et de 1,7 % au quatrième trimestre. La progression des marques Ellos et Jotex ainsi que le franc succès des ventes « pur Web » des marques externes n'ont pas compensé l'arrêt du catalogue Josefssons. Soutenues par des campagnes TV dédiées, les ventes sur Internet augmentent de 8,2 % et représentent 62,3 % du chiffre d'affaires contre 57,1 % un an plus tôt.

En 2009, le chiffre d'affaires des marques du pôle Enfant-Famille a diminué de 9,6 % en comparable au quatrième trimestre et de 12,6 % sur l'ensemble de l'année. Les ventes à distance ont particulièrement souffert sur la période et l'activité en magasins s'est mieux tenue. Cyrus a mieux résisté que Somewhere et Vertbaudet dont les performances sont moins dégradées en France qu'à l'international.

Aux États-Unis, le chiffre d'affaires du pôle Grandes Tailles baisse de 3,1 % en comparable sur douze mois et de 5,6 % au quatrième trimestre 2009 (compte tenu d'un effet calendrier très défavorable). L'activité de vente à distance a été quasi stable grâce, notamment, à la bonne performance de la marque Woman Within. Les ventes d'Avenue en magasins ont correctement résisté, compte tenu de la rationalisation du réseau de points de vente qui compte désormais 447 unités contre 484 au 31 décembre 2008. Par ailleurs, le portail OneStopPlus.com a poursuivi sa forte croissance et confirmé son succès commercial.

Le pôle Sport & Outdoor aux États-Unis enregistre une croissance de 9,2 % en comparable sur l'exercice, malgré un ralentissement sur les trois derniers mois de l'année (- 2,1 %). Les ventes des catégories Outdoor et Baseball ont compensé l'atonie du secteur Golf et la part du Web a encore progressé de 260 points de base, à 70,9 % en 2009.

En 2009, Redcats a réussi à légèrement améliorer son résultat opérationnel courant, à 115 millions d'euros. Le taux de rentabilité opérationnelle s'établit à 3,4 %, en hausse de 30 points de base par rapport à l'exercice précédent. L'EBITDA a atteint 169 millions d'euros, soit une croissance de 1,7 % par rapport à 2008, et le ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires a progressé, à 5,0 % contre 4,5 % en 2008.

Le taux de marge brute s'est apprécié de 100 points de base en 2009, grâce à des gains supplémentaires aux achats et à une politique tarifaire optimisée. En 2009, les différents plans d'actions mis en œuvre chez Redcats pour restaurer la compétitivité ont porté leurs

fruits : les charges opérationnelles ont baissé de 7,3 % à taux de change réels et de 7,6 % à taux de change comparables.

En 2009, La Redoute France affiche un profit et une rentabilité opérationnelle en baisse par rapport à l'exercice précédent. Le taux de marge brute a notablement augmenté mais les gains de productivité et les économies significatives sur coûts directs et indirects n'ont pas suffi à compenser les effets de la baisse d'activité.

Le taux de rentabilité opérationnelle du pôle Senior est resté quasi stable en 2009, grâce à la réduction significative de ses coûts, dans le cadre du projet « Reconquête », qui a compensé le léger tassement du taux de marge commerciale.

En 2009, La Redoute International a enregistré une hausse sensible de son résultat opérationnel, avec une amélioration de son taux de rentabilité. Le taux de marge brute a bien progressé et les plans d'économies ont été particulièrement efficaces.

Pour le pôle Scandinave, la bonne tenue du taux de marge brute et des économies de frais de fonctionnement très significatives ont permis de faire croître le résultat opérationnel courant et de remarquablement améliorer le taux de marge opérationnelle.

Le taux de rentabilité opérationnelle du pôle Enfant-Famille s'est dégradé sur la période car la bonne tenue du taux de marge brute et la baisse des coûts de distribution n'ont pas permis de compenser les effets de la baisse du chiffre d'affaires.

En 2009, le résultat opérationnel courant du pôle Grandes Tailles aux États-Unis a très fortement progressé et le taux de rentabilité opérationnelle s'est sensiblement apprécié. Le taux de marge brute s'est notamment accru sous l'effet de gains aux achats et de la modération des opérations promotionnelles. Les plans de réduction de coûts ont été rapidement mis en œuvre et des gains de productivité conséquents ont été réalisés.

Le pôle Sport & Outdoor a livré, en 2009 aux États-Unis, un résultat en croissance solide, avec un bon accroissement de sa rentabilité opérationnelle malgré un léger tassement de son taux de marge brute.

Au 31 décembre 2009, les stocks de Redcats ont diminué de 27,1 % par rapport au 31 décembre 2008, la baisse étant particulièrement notable à La Redoute et chez Vertbaudet. En 2009, la performance de Redcats en matière de gestion des Besoins en Fonds de Roulement a été excellente.

En 2009, les investissements opérationnels bruts ont été réduits de 42,0 % par rapport à l'exercice précédent. Les investissements dédiés aux magasins (22,5 % du total en 2009 contre 44,5 % en 2008) ont diminué de 73,0 % par rapport à 2008.



## Conforama

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>2 926,9</b>	<b>3 166,1</b>	<b>- 7,6 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>125,0</b>	<b>118,3</b>	<b>+ 5,7 %</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>4,3 %</b>	<b>3,7 %</b>	<b>+ 0,6 pt</b>
EBITDA	197,5	183,3	+ 7,7 %
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>6,7 %</b>	<b>5,8 %</b>	<b>+ 0,9 pt</b>
Investissements opérationnels bruts	59,2	64,5	- 8,2 %
Effectifs moyens	11 805	12 852	- 8,1 %

En 2009, l'activité de Conforama a encore été notablement affectée, tant en France qu'à l'étranger, par la dégradation de l'environnement de consommation née du ralentissement économique et de la baisse du moral des ménages.

Le chiffre d'affaires hors Groupe de Conforama a atteint 2 927 millions d'euros en 2009, en repli de 7,6 % en réel et de 7,9 % à taux de change comparables par rapport à l'exercice précédent. Depuis le mois d'octobre 2009, Conforama enregistre une amélioration de tendance significative de sorte que l'activité du quatrième trimestre progresse de 0,2 % en réel et est stable en comparable par rapport aux trois derniers mois de 2008. Les ventes de Conforama ont baissé de 9,9 % en comparable au troisième trimestre, de 12,3 % au deuxième trimestre et de 10,5 % au premier trimestre 2009.

En France, le chiffre d'affaires de Conforama a diminué de 6,3 % sur l'exercice 2009 mais il a progressé de 2,6 % au quatrième trimestre, avec des prises de parts de marché notables dans tous les groupes de produits<sup>(1)</sup>. Grâce à une dynamique commerciale retrouvée, la tendance à la baisse du trafic s'est inversée au quatrième trimestre et le panier moyen, ainsi que le prix de vente moyen, ont légèrement augmenté tout au long de l'année. Le succès du nouveau site Internet marchand s'est confirmé ; il a progressé de 24,9 % sur l'année en attirant de nouvelles clientèles et en générant des ventes additionnelles dans presque tous les groupes de produits. Les performances commerciales des 13 magasins récemment ouverts ou remodelés selon un format renouvelé sont très satisfaisantes.

En *Meuble*, la performance de Conforama France s'est redressée progressivement au cours de l'exercice. Le chiffre d'affaires a baissé de 7,2 % sur douze mois mais il a progressé de 1,6 % au quatrième trimestre grâce, notamment, au renouvellement de la gamme avec une mise en avant du segment contemporain. En *Électroménager*, le chiffre d'affaires a perdu 6,5 % en 2009 mais s'est accru de 0,3 % sur les trois derniers mois. En *Électroloisir*, l'enseigne a conforté ses positions commerciales avec une activité en retrait de 7,4 % sur l'exercice et en hausse de 1,1 % au quatrième trimestre. L'enseigne a réussi à renforcer le potentiel d'attractivité de la catégorie *Décoration* dont les ventes

ont affiché un repli de 1,2 % sur l'exercice 2009 mais une progression dynamique de 3,8 % au quatrième trimestre.

En Italie, le chiffre d'affaires de Conforama a reculé de 22,7 % en 2009 sur douze mois et de 20,4 % au quatrième trimestre. Retraitées de la fermeture de 4 magasins au premier trimestre, ces baisses sont ramenées à 11,9 % et 7,5 % respectivement. Dans un contexte de consommation toujours dégradé, l'enseigne a commencé à recueillir les premiers signes positifs des ajustements apportés à sa politique commerciale et à son positionnement en Meuble et en Décoration. Au quatrième trimestre, Conforama a gagné des parts de marchés<sup>(2)</sup> avec, notamment, une croissance solide de ses ventes de Meubles.

En Suisse, Conforama a réalisé un excellent quatrième trimestre, en hausse de 10,5 % en comparable, qui ponctue une très bonne année 2009, en progression de 2,6 % en comparable. L'enseigne a gagné des parts de marché<sup>(3)</sup> dans la plupart des catégories de produits et a réalisé une performance très solide en Suisse alémanique. Le nouveau site marchand a été lancé en juillet et a connu un démarrage prometteur.

Les conditions de marché et l'environnement de consommation de la Péninsule Ibérique sont restés très dégradés en 2009 ; Conforama y a réalisé un chiffre d'affaires en baisse de 11,3 % sur l'exercice, avec un quatrième trimestre quasi stable. Retraitées de la fermeture de 3 magasins au premier trimestre, les ventes ont diminué de 7,2 % sur douze mois et ont augmenté de 7,9 % sur les trois derniers mois de 2009. Les prises de parts de marché<sup>(4)</sup> dans tous les groupes de produits illustrent l'efficacité de la nouvelle politique commerciale de Conforama.

En 2009, Conforama a renoué avec la croissance de son résultat opérationnel courant. Celui-ci s'est établi à 125 millions d'euros, soit une progression de 5,7 % par rapport à l'exercice précédent. Le taux de rentabilité opérationnelle est en hausse significative, à 4,3 % cette année contre 3,7 % en 2008. L'EBITDA de Conforama a atteint 198 millions d'euros en 2009, soit 7,7 % de plus qu'en 2008. Le ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires s'est sensiblement amélioré, à 6,7 % contre 5,8 % pour l'exercice précédent.

(1) Sources : IPEA (meuble) et GFK (électroménager et électroloisir).

(2) Source : GFK.

(3) Sources : OFS (meuble et décoration) et GFK (électroménager et électroloisir).

(4) Source : GFK.



Le taux de marge brute s'est amélioré de 50 points de base grâce à des effets de mix favorables, à des gains supplémentaires aux achats et à une politique commerciale optimisée. Les différents programmes d'économies mis en œuvre par Conforama pour restaurer sa compétitivité ont permis de faire baisser de 7,7 % ses charges opérationnelles par rapport à 2008, avec, notamment, des gains de productivité significatifs.

En France, sous l'effet du ralentissement de l'activité, la rentabilité opérationnelle de Conforama a légèrement fléchi en 2009. Grâce à une politique promotionnelle bien maîtrisée, le taux de marge brute a progressé sur la période, pour toutes les catégories de produits, et les coûts de distribution ont été notablement réduits. Les économies ont principalement porté sur les coûts de distribution en magasins, les frais logistiques et les structures centrales alors que les dépenses de communication et de promotion n'ont été que modérément réduites.

En 2009, Conforama Italie est parvenu à diviser par 2,5 ses pertes opérationnelles courantes et à afficher un EBITDA positif. La fermeture de 4 magasins a supprimé un foyer de pertes significatives. Pour les magasins exploités, le taux de marge brute s'est très

sensiblement accru et des programmes additionnels d'économies ont permis d'accentuer la réduction des coûts opérationnels.

En Suisse, le résultat opérationnel et le taux de rentabilité ont significativement augmenté grâce à une forte progression du taux de marge brute et à une stricte maîtrise des frais de fonctionnement.

Conforama a enregistré, en 2009, une amélioration très sensible de son résultat opérationnel courant dans la Péninsule Ibérique. Hors impact favorable des 3 magasins fermés, le taux de marge brute a quelque peu baissé sous l'effet d'un fort investissement en opérations commerciales. Une rationalisation stricte des structures de coûts et la mutualisation des services centraux de l'Espagne et du Portugal ont permis une réduction drastique des charges d'exploitation.

Au 31 décembre 2009, les stocks de Conforama ont baissé de 6,1 % par rapport au 31 décembre 2008. Néanmoins, le Besoin en Fonds de Roulement s'est dégradé sur l'exercice, du fait d'impacts non récurrents sur les dettes fournisseurs (Loi de Modernisation de l'Économie en France pour l'essentiel).

En 2009, les investissements opérationnels bruts de Conforama sont restés quasi stables en France mais ont diminué de 8,2 % au total.

## Puma

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>2 451,6</b>	<b>2 509,8</b>	<b>- 2,3 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>319,5</b>	<b>349,7</b>	<b>- 8,6 %</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>13,0 %</b>	<b>13,9 %</b>	<b>- 0,9 pt</b>
EBITDA	380,4	406,3	- 6,4 %
en % du chiffre d'affaires	15,5 %	16,2 %	- 0,7 pt
Investissements opérationnels bruts	54,5	119,2	- 54,3 %
Effectifs moyens	9 646	9 503	+ 1,5 %

Puma n'a pas échappé à la récession mondiale, à la dégradation de son environnement de consommation et à la détérioration du pouvoir d'achat de ses clients. Dans ce contexte, après quatorze années consécutives de croissance (+ 8,5 % en 2008 en comparable), l'exercice 2009 visait à consolider les positions commerciales de la marque.

Ainsi, en 2009, la contribution de Puma au chiffre d'affaires consolidé de PPR s'est établie à 2 452 millions d'euros, en repli de 2,3 % en données publiées et de 7,6 % à périmètre et taux de change comparables par rapport à l'exercice 2008. Cet écart est dû aux effets cumulés d'une part des variations favorables (sauf au quatrième trimestre) des taux de change et d'autre part de l'acquisition, en début d'année, des sociétés Dobotex (partenaire néerlandais historique qui détient la licence pour les chaussettes et les sous-vêtements Puma hors États-Unis) et Brandon (spécialiste suédois du merchandising et de la promotion des marques).

Au quatrième trimestre 2009, l'activité de Puma a baissé de 12,8 % en réel et de 13,8 % à périmètre et taux de change comparables par rapport à la même période de 2008. Celle-ci affichait une croissance de

7,4 % en comparable par rapport aux trois derniers mois de l'exercice précédent.

Les ventes de Puma dans son réseau de magasins en propre ont bien résisté, en retrait de 3,6 % à taux de change comparables sur douze mois en 2009 et de 2,3 % au quatrième trimestre. Elles représentaient 18,6 % du chiffre d'affaires consolidé, contre 17,8 % en 2008.

En 2009, les segments Fondamentaux et Course ont bien résisté et la Voile ainsi que le Golf ont enregistré de bonnes croissances. À l'inverse, les Sports mécaniques ont vu leurs ventes régresser sur la période, de même que les Sports d'équipe, qui ont néanmoins progressé au quatrième trimestre. Par produit, à périmètre et taux de change comparables, la Chaussure (54,0 % des ventes totales en 2009) a affiché, en 2009, un repli de 7,8 %, le Textile (34,6 % du total) a baissé de 7,4 % et les Accessoires (11,4 % du total) de 7,2 %. Au quatrième trimestre 2009, en comparable, la Chaussure, le Textile et les Accessoires ont cédé 16,8 %, 10,9 % et 9,6 % respectivement.

En comparable, la zone EMEA<sup>(1)</sup> (49,5 % du chiffre d'affaires consolidé de Puma au 31 décembre 2009) a vu ses ventes diminuer de 11,4 %

(1) Europe Moyen-Orient Afrique.

sur l'exercice 2009 et de 19,1 % au quatrième trimestre. Puma n'a pas bénéficié, comme en 2008, d'événements sportifs majeurs tels que la Championnat d'Europe de Football ou les Jeux Olympiques. Dans un contexte économique détérioré, l'activité en Europe de l'Ouest a été difficile, en particulier pour la catégorie Chaussures et pour le segment Sports mécaniques ; la zone Europe de l'Est, Moyen-Orient et Afrique a mieux résisté, avec une bonne performance en Afrique et en Inde.

Le Continent Américain (27,0 % du total) a affiché une hausse de son activité de 0,3 % en comparable sur l'année et un repli de 3,0 % sur les trois derniers mois. La Chaussure et le Textile ont quelque peu progressé et les Accessoires ont baissé légèrement. En Amérique Latine, Puma a bien résisté, avec des performances contrastées selon les pays. En Amérique du Nord la croissance des ventes aux distributeurs tiers a plus que compensé le recul des ventes dans le réseau de magasins en propre.

Le chiffre d'affaires en Asie-Pacifique (23,5 % des ventes) a cédé 16,2 % au quatrième trimestre 2009 et 7,7 % sur l'exercice en comparable. La baisse d'activité est notable dans les segments Sports d'équipe et Running et les ventes de la catégorie Accessoires ont été quasi stables. Le Japon, la Chine et l'Australie ont vu leur chiffre d'affaires diminuer alors que la Corée affichait une forte croissance.

En 2009, la contribution de Puma au résultat opérationnel courant du groupe PPR s'est élevée à 320 millions d'euros, contre 350 millions d'euros pour l'exercice précédent. Le taux de rentabilité s'est établi à 13,0 % contre 13,9 % en 2008. La contribution à l'EBITDA a atteint 380 millions d'euros, en retrait de 6,4 %, et le ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires a baissé de 70 points de base, à 15,5 %.

Le taux de marge brute a fléchi de 50 points de base en 2009. L'évolution du poids relatif des pays et des catégories de produits dans l'activité

commerciale a pesé sur la profitabilité. De plus, la détérioration de l'environnement a induit des opérations de déstockage ainsi qu'une intensification des offres promotionnelles. Le taux de marge brute des ventes aux distributeurs tiers est resté quasi stable alors que celui du réseau de magasins exploités en propre a notablement baissé. La marge brute s'est bien tenue dans les zones Asie-Pacifique hors Japon et Europe de l'Est, Moyen-Orient et Afrique ; les autres régions ont affiché des profitabilités en retrait. Le taux de marge brute a bien progressé en Accessoires ; il a un peu augmenté en Textile et a diminué en Chaussure.

En 2009, Puma a mis en œuvre des programmes efficaces de réductions de coûts qui ont permis d'abaisser les charges opérationnelles de 5,9 % hors effet de l'intégration de Dobotex et Brandon. Après une année 2008 riche en événements sportifs majeurs, Puma a réduit ses dépenses de marketing et de communication en 2009, tout en poursuivant ses investissements visant à développer l'attractivité de la marque et à alimenter son dynamisme commercial. Les dotations aux amortissements ont continué de progresser en 2009 du fait, essentiellement, de l'extension du réseau de points de vente réalisée en 2008.

Au 31 décembre 2009, hors impact de l'intégration de Dobotex et Brandon, les stocks de Puma ont baissé de 22,9 % par rapport au 31 décembre 2008. La gestion des autres éléments du Besoin en Fonds de Roulement a également été remarquablement efficace.

En 2009, la baisse de 54,3 % des investissements opérationnels bruts de Puma est due à la réduction significative des programmes d'ouvertures ou de remodelages de points de vente et à la diminution des dépenses afférentes à la construction du nouveau centre opérationnel de Puma en Allemagne.

## Pôle Luxe

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>3 388,8</b>	<b>3 379,4</b>	<b>+ 0,3 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>692,1</b>	<b>731,0</b>	<b>- 5,3 %</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>20,4 %</b>	<b>21,6 %</b>	<b>- 1,2 pt</b>
EBITDA	833,9	858,9	- 2,9 %
en % du chiffre d'affaires	24,6 %	25,4 %	- 0,8 pt
Investissements opérationnels bruts	135,1	184,8	- 26,9 %
Effectifs moyens	11 371	10 968	+ 3,7 %

En 2009, le pôle Luxe de PPR a été confronté, dans ses marchés historiques, à un environnement difficile et à des tendances de consommation défavorables. Dans les pays émergents, toutes nos marques ont continué de bénéficier d'un contexte porteur et de la bonne dynamique du marché du Luxe. Dans ce contexte, Gucci Group a une fois encore confirmé la pertinence de son modèle multimarques et le succès de sa stratégie de diversification en termes d'implantations géographiques, de canaux de distribution et de catégories de produits.

En effet, le chiffre d'affaires hors Groupe du pôle Luxe a atteint 3 389 millions d'euros en 2009, soit une hausse de 0,3 % en données publiées par rapport à l'exercice précédent. À taux de change comparables, les ventes ont fléchi de 3,6 %. Au quatrième trimestre, Gucci Group a affiché un chiffre d'affaires en léger retrait en réel (à - 0,3 %), soit une hausse de 3,1 % en comparable. Ceci constitue une amélioration significative par rapport aux trois premiers trimestres qui, en comparable, ressortaient en baisse de 3,4 % (T1), 3,9 % (T2) et 10,0 % (T3).

Les ventes au détail réalisées dans les magasins en propre ont été quasi stables (- 0,1 % en comparable) sur douze mois en 2009 et ont progressé de 3,9 % en comparable au quatrième trimestre. Par rapport à l'exercice précédent, les ventes indirectes aux distributeurs tiers ont baissé de 9,3 % mais elles ont augmenté de 3,0 % sur les trois derniers mois de 2009.

En 2009, les ventes de Gucci Group ont progressé de 14,7 % dans les pays émergents qui représentent désormais 32,8 % de l'activité du pôle Luxe contre 27,7 % un an auparavant. L'Asie-Pacifique (hors Japon) a continué d'afficher un rythme de croissance élevé (+ 20,9 %), tiré notamment par une hausse de 46,3 % en Chine Continentale. La croissance des pays émergents au quatrième trimestre s'est établie à 19,9 % avec une hausse en Chine Continentale de 48,0 %.

Sur ses marchés historiques, plus matures, Gucci Group a réalisé un chiffre d'affaires en baisse de 9,9 % sur l'exercice, mais en repli de 2,7 % seulement sur les trois derniers mois de 2009. Sur douze mois, l'activité en Europe a fléchi de 6,4 % hors Royalties ; elle a progressé de 2,6 % au quatrième trimestre. En Amérique du Nord, qui représentait 18,0 % du chiffre d'affaires total au 31 décembre 2009, les ventes ont baissé de 8,6 % en 2009, avec une diminution de 1,9 % au quatrième trimestre. Enfin, le Japon (15,3 % du chiffre d'affaires annuel total) a affiché des ventes en retrait de 17,4 % en année pleine et de 12,4 % au dernier trimestre 2009.

En 2009, le résultat opérationnel courant du pôle Luxe a atteint 692 millions d'euros, contre 731 millions d'euros un an plus tôt. Le taux de rentabilité opérationnelle s'est établi à 20,4 %, soit une

diminution de 120 points de base en réel et de 50 points de base à taux de change comparables. L'EBITDA s'est élevé à 834 millions d'euros en 2009, soit une baisse de 2,9 % pour un ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires à 24,6 % contre 25,4 % en 2008 (24,7 % à taux de change comparables).

Hors effet défavorable des variations des parités monétaires, le taux de marge brute est resté quasi stable en 2009. Par ailleurs, toutes les entités de Gucci Group ont mis en œuvre des mesures efficaces pour un contrôle strict des charges opérationnelles, qui ont baissé de 3,1 % à taux de change comparables en 2009. Hors effet des ouvertures de magasins, les coûts ont été réduits de 7,7 %. Les frais centraux de Gucci Group s'établissent à 32 millions d'euros en 2009, en économie de 3,0 % par rapport à l'exercice précédent.

À taux de change comparables, les stocks de Gucci Group ont baissé de 17,9 % par rapport au 31 décembre 2008, malgré l'effet des ouvertures de magasins. La gestion des autres éléments du Besoin en Fonds de Roulement a également été remarquablement efficace.

En 2009, Gucci Group a continué à investir de manière significative dans son réseau de magasins en propre avec un programme conséquent de rénovations et d'agrandissements ainsi qu'avec l'ouverture nette de 49 unités supplémentaires, dont 16 en Grande Chine (Chine continentale, Hong Kong et Macao) et 16 dans les autres pays émergents. Le nombre total de magasins a ainsi été porté à 609 au 31 décembre 2009. Les investissements hors magasins ont été significativement réduits. Au total, les investissements opérationnels bruts ont diminué de 26,9 % sur l'exercice.

## Gucci

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>2 266,4</b>	<b>2 206,4</b>	<b>+ 2,7 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>617,7</b>	<b>624,8</b>	<b>- 1,1 %</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>27,3 %</b>	<b>28,3 %</b>	<b>- 1,0 pt</b>
EBITDA	710,0	704,6	+ 0,8 %
en % du chiffre d'affaires	31,3 %	31,9 %	- 0,6 pt
Investissements opérationnels bruts	100,7	136,9	- 26,4 %
Effectifs moyens	6 938	6 670	+ 4,0 %

Marque phare du pôle Luxe de PPR, Gucci a poursuivi en 2009 son développement soutenu et équilibré, avec un chiffre d'affaires de 2 266 millions d'euros, en croissance de 2,7 % en données publiées et en retrait de 1,4 % à taux de change comparables. Au quatrième trimestre, les ventes s'affichent en repli de 1,1 % en réel et en hausse de 2,4 % en comparable.

En 2009, les ventes au détail réalisées par Gucci dans ses magasins en propre ont progressé de 1,5 %, avec, notamment, une performance très solide en Maroquinerie. Sur les trois derniers mois de l'année, elles sont en hausse de 3,0 % à comparer à une croissance de 2,1 % au quatrième trimestre 2008. Sur l'exercice, les ventes indirectes aux distributeurs tiers ont baissé de 8,1 % du fait, notamment, de la dégradation du marché de l'Horlogerie sur l'activité Timepieces<sup>(1)</sup>.

Au quatrième trimestre, elles augmentent de 2,1 % sous l'effet, en particulier, d'un niveau élevé de commandes de réassortiment.

En Mode & Maroquinerie, toutes les lignes 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. En particulier, les lignes pour Hommes ont bien progressé sur la période. La Maroquinerie a affiché de solides performances, avec une hausse du prix de vente moyen et de la part du cuir dans l'assortiment. Cette dynamique a notamment été alimentée par le succès du *New Jackie*, de l'*Icon Bit* et du *New Bamboo* et par le bon démarrage de la collection Croisière. Ceci atteste l'attractivité de la marque Gucci qui combine

(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.



modernité et héritage, prescription de tendances et sophistication, ainsi qu'innovation et tradition du Luxe.

Gucci poursuit son développement sur les marchés émergents, en essor rapide. En 2009, les ventes dans ces régions ont progressé de 12,7 % en comparable et ont représenté 36,1 % du chiffre d'affaires total de la marque (31,7 % en 2008). L'Asie-Pacifique (hors Japon) continue sur sa lancée avec une croissance de 16,5 % sur la période ; la Grande Chine représente 18,0 % des ventes totales et a enregistré une hausse de 18,5 %. Au quatrième trimestre, le chiffre d'affaires de Gucci dans les pays émergents a augmenté de 12,6 % avec une croissance de 24,4 % en Grande Chine et de 38,5 % en Chine Continentale. Au 31 décembre 2009, Gucci exploitait 30 magasins dans 21 villes de Chine Continentale.

Sur ses marchés historiques, Gucci a bien résisté à la dégradation de ses environnements de consommation ; ces régions représentaient 63,9 % du chiffre d'affaires de la marque au 31 décembre 2009, contre 68,3 % un an plus tôt. L'activité en Europe de l'Ouest, qui pèse désormais 30,3 % des ventes, a fléchi de 2,2 % sur l'année, avec des tendances beaucoup plus dynamiques sur les trois derniers mois, en croissance de 4,3 %. L'Amérique du Nord (19,3 % des ventes) a affiché des ventes en retrait de 1,0 % au quatrième trimestre et de 7,1 % sur l'exercice, avec une activité solide dans les magasins exploités en propre. Le poids relatif du Japon dans le chiffre d'affaires de la marque continue de s'amenuiser : il s'établit à 14,3 % au 31 décembre 2009 contre 17,1 % au 31 décembre 2008. Les ventes de Gucci au Japon ont diminué de 17,9 % sur douze mois en 2009 et de 13,0 % au quatrième trimestre.

Le résultat opérationnel courant de Gucci a atteint 618 millions d'euros en 2009, en léger repli de 1,1 % en réel et de 0,7 % à taux de change comparables, par rapport à l'exercice précédent. Le taux de rentabilité s'est établi à 27,3 %, en retrait de 100 points de base en réel et en progression de 20 points de base à taux de change comparables

par rapport à 2008. L'EBITDA s'est élevé à 710 millions d'euros en 2009, soit une hausse de 0,8 %, pour un ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires de 31,3 % (soit 60 points de base de moins qu'en 2008 en réel et 60 points de base de plus à taux de change comparables).

En 2009, hors impact très défavorable des couvertures de change, le taux de marge brute de Gucci s'est apprécié, 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. La baisse des redevances perçues au titre des licences concédées a pesé sur le taux de marge brute. Hors Timepieces, le taux de marge brute des ventes indirectes aux distributeurs tiers a significativement progressé ; il s'est en revanche dégradé pour l'activité Timepieces. L'activité au détail dans les magasins en propre a affiché un taux de marge brute en hausse sur la période, traduisant le succès des collections et la parfaite maîtrise des taux de démarque, stables par rapport à l'exercice précédent.

Gucci a accentué ses efforts de maîtrise des coûts en 2009 et a réalisé des économies substantielles en de nombreux domaines. Ainsi, les charges opérationnelles ont baissé de 3,3 % à taux de change comparables alors même que les frais directs en magasins augmentaient du fait de l'expansion du réseau de points de vente.

Malgré l'effet des ouvertures de magasins, les stocks de Gucci ont baissé de 22,4 % à taux de change comparables par rapport au 31 décembre 2008, en ce compris une réduction de 37,6 % des stocks de l'activité Timepieces.

Au 31 décembre 2009, Gucci exploitait 283 magasins en direct, dont 41 en Grande Chine ; en 2009, Gucci a ouvert en net 25 nouveaux points de vente, soit autant qu'en 2008, dont 8 en Grande Chine et 6 dans les autres pays émergents. Néanmoins, les investissements opérationnels bruts de Gucci ont baissé de 26,4 % en 2009.

## Bottega Veneta

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>402,1</b>	<b>402,1</b>	<b>+ 0,0 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>91,8</b>	<b>100,7</b>	<b>- 8,8 %</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>22,8 %</b>	<b>25,0 %</b>	<b>- 2,2 pts</b>
EBITDA	103,3	111,9	- 7,7 %
en % du chiffre d'affaires	25,7 %	27,8 %	- 2,1 pts
Investissements opérationnels bruts	11,5	7,3	+ 57,5 %
Effectifs moyens	1 371	1 274	+ 7,6 %

En 2009, le chiffre d'affaires de Bottega Veneta a atteint 402 millions d'euros, soit une stabilité par rapport à l'exercice précédent en données publiées et une baisse de 6,0 % à taux de change comparables. Cette performance fait suite à une croissance de 11,1 % en 2008 en comparable, de 48,7 % en 2007 et de 68,7 % en 2006.

Au quatrième trimestre, les ventes de Bottega Veneta ont retrouvé une bonne dynamique avec une hausse de 0,7 % en réel et de 5,1 % en comparable par rapport aux trois derniers mois de 2008.

Les ventes au détail réalisées dans les magasins en propre ont baissé de 5,7 % en 2009 à taux de change comparables ; elles se sont améliorées au quatrième trimestre, avec une croissance de 6,3 %, grâce à une reprise progressive du trafic en magasins. En 2009, les ventes indirectes aux distributeurs tiers ont diminué de 8,9 % sur l'exercice et de 8,2 % sur les trois derniers mois ; la baisse dans les pays matures a été partiellement compensée par la très forte croissance dans les pays émergents.



L'attractivité de Bottega Veneta 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. En Maroquinerie, la marque a bénéficié du succès ininterrompu de ses lignes emblématiques (Veneta, Cabat et Knot notamment) et les nouveaux modèles (par exemple le Hobo) ont été très bien accueillis par les clients, la presse spécialisée et les célébrités.

En 2009, Bottega Veneta a continué d'afficher une bonne croissance dans les pays émergents, en hausse de 30,6 % sur l'exercice et de 27,2 % sur les trois derniers mois. Les ventes dans ces régions ont représenté 31,8 % du chiffre d'affaires total de la marque en 2009 contre 22,8 % en 2008. L'Asie-Pacifique est devenue le premier marché de Bottega Veneta avec un poids dans le chiffre d'affaires total de 27,6 % au 31 décembre 2009, à comparer à 18,0 % un an auparavant, grâce à une progression de 52,9 % au quatrième trimestre et de 43,6 % sur douze mois.

La performance globale de Bottega Veneta en 2009 a été largement affectée par la baisse d'activité de la marque au Japon, même si ce pays ne représentait plus que 27,8 % des ventes totales au 31 décembre 2009, contre 33,9 % un an auparavant. Dans un marché du Luxe toujours très déprimé, le chiffre d'affaires de Bottega Veneta au Japon a diminué de 18,6 % au quatrième trimestre et de 23,4 % sur douze mois. En Amérique du Nord, l'activité de Bottega Veneta a fléchi de 4,2 % en 2009, avec un excellent quatrième trimestre, en progression de 11,8 %. La marque affiche un chiffre d'affaires en baisse de 16,1 % en Europe sur l'exercice, avec également une amélioration de tendance au quatrième trimestre, en hausse de 6,6 %.

En 2009, Bottega Veneta a affiché un résultat opérationnel courant de 92 millions d'euros après avoir atteint 101 millions d'euros en

2008. Le taux de rentabilité s'est établi à 22,8 %, soit une baisse de 220 points de base en réel et de 180 points de base à taux de change comparables par rapport à l'exercice précédent. L'EBITDA s'est élevé à 103 millions d'euros en 2009, pour un ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires de 25,7 %.

Le taux de marge brute de Bottega Veneta a légèrement fléchi en 2009, du fait de l'évolution défavorable du dénouement des couvertures de change. À taux de change constants, il s'est sensiblement apprécié pour l'activité au détail dans les magasins en propre et est resté stable pour les ventes aux distributeurs tiers.

En 2009, les charges opérationnelles de Bottega Veneta ont été réduites de 1,6 % à taux de change comparables ; hors effet de l'expansion du réseau de magasins, elles ont baissé de 5,4 %. Toutefois, afin de promouvoir l'image et la notoriété de la marque, de préserver son exclusivité et lui assurer une forte visibilité, les dépenses de communication et publicité sont restées stables en 2009, à taux de change comparables.

À taux de change comparables, les stocks de Bottega Veneta ont baissé de 11,6 % par rapport au 31 décembre 2008, malgré l'effet des ouvertures de magasins.

Le réseau de magasins exploités en propre par Bottega Veneta comptait 135 unités au 31 décembre 2009, dont 16 en Grande Chine. Sur les 14 ouvertures nettes de points de vente effectuées dans l'exercice, soit 4 de plus qu'en 2008, 5 l'ont été en Grande Chine et 6 dans les autres pays émergents. Les investissements opérationnels de Bottega Veneta ont augmenté de 57,5 % en 2009.

## Yves Saint Laurent

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>237,5</b>	<b>262,8</b>	<b>- 9,6 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>(9,8)</b>	<b>0,3</b>	<b>ns</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>- 4,1 %</b>	<b>0,1 %</b>	<b>ns</b>
EBITDA	1,8	11,9	ns
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>0,8 %</b>	<b>4,5 %</b>	<b>ns</b>
Investissements opérationnels bruts	3,9	10,2	- 61,8 %
Effectifs moyens	1 027	1 031	- 0,4 %

Le chiffre d'affaires d'Yves Saint Laurent a atteint 238 millions d'euros au 31 décembre 2009, soit un recul de 9,6 % en données publiées et de 11,8 % à taux de change comparables par rapport à 2008 ; hors royalties, l'activité a baissé de 13,1 % par rapport à l'exercice précédent, qui avait affiché une progression de 9,2 % en comparable par rapport à 2007.

Sur les trois derniers mois de l'année, les ventes ont diminué de 6,9 % en réel et de 3,9 % en comparable par rapport à la même période de l'exercice précédent.

Les ventes au détail dans les magasins en propre ont baissé de 7,9 % en comparable en 2009 mais se sont redressées sur les trois derniers mois,

en hausse de 9,1 %, notamment aux États-Unis. Avec un quatrième trimestre en retrait de 23,6 %, les ventes indirectes aux distributeurs tiers ont diminué de 20,7 % en 2009 par rapport à 2008, qui avait progressé de 25,0 % par rapport à l'exercice précédent.

L'activité commerciale de l'exercice 2009 a été marquée par la bonne performance des Chaussures et par le succès des lignes complémentaires *Édition 24*, *Édition Unisex* et *Édition Soir*. Au quatrième trimestre, la bonne tendance des ventes au détail dans les magasins en propre a été alimentée par la forte croissance de la Maroquinerie et des lignes Femme.

En 2009, la maison Yves Saint Laurent a été confrontée, dans ses marchés historiques, à un environnement moins favorable et à des tendances de consommation de produits de Luxe moins porteuses. Sur douze mois, les ventes ont baissé de 16,4 % en Europe, de 19,0 % en Amérique du Nord et de 16,9 % au Japon en comparable. Le chiffre d'affaires du quatrième trimestre a diminué de 10,3 % en Europe, de 9,1 % en Amérique du Nord et de 0,5 % seulement au Japon.

Yves Saint Laurent a réalisé, en 2009, 24,6 % de son activité dans les pays émergents, soit 440 points de base de plus qu'en 2008. Les ventes dans ces pays ont augmenté de 5,8 % sur douze mois et de 15,2 % au quatrième trimestre. En particulier, l'Asie-Pacifique a progressé de 15,4 % sur l'exercice 2009 et de 41,5 % sur les trois derniers mois.

Au 31 décembre 2009, les pertes de la maison Yves Saint Laurent s'établissaient à près de 10 millions d'euros, contre un résultat à l'équilibre un an plus tôt. L'EBITDA reste positif pour 2 millions d'euros en 2009, contre près de 12 millions d'euros en 2008.

En 2009, hors impact très défavorable des couvertures de change, le taux de marge brute d'Yves Saint Laurent a quelque peu diminué. Il s'est légèrement apprécié pour les ventes aux distributeurs tiers et a baissé dans l'activité au détail des magasins en propre du fait d'un mix produits défavorable et d'une politique d'ajustement rapide des stocks.

Les programmes de réduction des coûts mis en place chez Yves Saint Laurent en 2009 ont porté leurs premiers fruits sur l'exercice, avec une diminution des charges opérationnelles de 7,8 % à taux de change comparables. Les économies ont été particulièrement significatives sur les frais généraux et administratifs, en baisse de 15,1 % en comparable.

À taux de change comparables, les stocks d'Yves Saint Laurent ont baissé de 22,7 % par rapport au 31 décembre 2008.

En 2009, Yves Saint Laurent a fermé 3 magasins dans les pays matures et en a ouvert 5 dans les pays émergents. La marque exploitait 66 magasins en propre au 31 décembre 2009, dont 3 en Grande Chine. Les investissements opérationnels d'Yves Saint Laurent ont été réduits de 61,8 % en 2009.

## Autres marques

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>482,8</b>	<b>508,1</b>	<b>- 5,0 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>24,8</b>	<b>38,6</b>	<b>- 35,8 %</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>5,1 %</b>	<b>7,6 %</b>	<b>- 2,5 pts</b>
EBITDA	43,9	56,4	- 22,2 %
en % du chiffre d'affaires	9,1 %	11,1 %	- 2,0 pts
Investissements opérationnels bruts	15,0	26,6	- 43,6 %
Effectifs moyens	1 871	1 814	+ 3,1 %

Après une année 2008 de forte croissance (+ 16,7 %), les autres marques du pôle Luxe ont réalisé, en 2009, un chiffre d'affaires de 483 millions d'euros, en baisse de 4,8 % en réel et de 6,9 % à taux de change comparables par rapport à l'exercice précédent. Sur les trois derniers mois de l'année, les ventes des autres marques du pôle Luxe ont progressé de 6,7 % en réel et de 9,1 % à taux de change comparables par rapport au quatrième trimestre 2008, en hausse de 8,8 % par rapport à la même période de l'exercice précédent.

En 2009, **Balenciaga** a maintenu un rythme de croissance soutenu grâce à la renommée de la marque, au succès de ses collections et à la pertinence de sa stratégie d'expansion. Les ventes au détail réalisées dans les magasins en propre ont très fortement augmenté et les ventes indirectes aux distributeurs tiers ont bien résisté. Balenciaga a affiché une hausse très significative de ses ventes de Maroquinerie et a progressé sur ses principaux marchés, plus particulièrement en Asie-Pacifique et au Japon.

Sur un marché de l'Horlogerie & Bijouterie particulièrement détérioré, **Boucheron** a bien résisté en 2009, avec des ventes en forte hausse sur tous ses marchés hormis le Japon. Les trois derniers mois de l'année ont notamment affiché une bonne croissance.

Du fait, notamment, de la fermeture, aux États-Unis, de tous ses magasins exploités en propre, le chiffre d'affaires de **Sergio Rossi** a baissé en 2009.

En 2009, les ventes au détail dans les magasins en propre d'**Alexander McQueen** ont fortement progressé et les ventes aux distributeurs tiers ont bien résisté, en particulier au quatrième trimestre.

Les ventes aux distributeurs tiers de **Stella McCartney** ont baissé en 2009 alors que les ventes au détail dans les magasins en propre ainsi que les redevances perçues au titre des licences concédées enregistraient une solide progression.

En 2009, les autres marques du pôle Luxe ont dégagé un résultat opérationnel courant de 25 millions d'euros, contre 39 millions d'euros pour l'exercice précédent. L'EBITDA s'est établi à 44 millions d'euros en 2009 alors qu'il avait atteint 56 millions d'euros en 2008.

En 2009, Balenciaga a enregistré une amélioration conséquente de son résultat et de son taux de rentabilité opérationnelle, grâce à la notable appréciation de son taux de marge brute. De même, le résultat et la marge opérationnelle de Boucheron ont progressé sur l'exercice du fait de l'efficacité et de l'ampleur de ses plans de réduction de coûts. Les autres marques ont affiché des résultats opérationnels courants en retrait.

## COMMENTAIRES SUR LA STRUCTURE FINANCIÈRE

En 2009, PPR a une nouvelle fois renforcé sa structure financière et affiche une réduction des capitaux engagés, une hausse des capitaux propres et une baisse significative de son endettement financier net :

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
Goodwill, marques et autres immobilisations incorporelles nettes	15 687,3	16 351,4	- 664,1
Autres actifs nets non courants	522,2	420,2	+ 102,0
Actifs nets courants	(253,4)	(40,3)	- 213,1
Provisions	(559,7)	(612,7)	+ 53,0
<b>Capitaux engagés</b>	<b>15 396,4</b>	<b>16 118,6</b>	<b>- 722,2</b>
Actifs nets destinés à être cédés	24,2	(9,4)	+ 33,6
<b>Capitaux propres</b>	<b>11 053,3</b>	<b>10 598,8</b>	<b>+ 454,5</b>
<b>Endettement financier net</b>	<b>4 367,3</b>	<b>5 510,4</b>	<b>- 1 143,1</b>

### Capitaux engagés

Au 31 décembre 2009, les capitaux engagés ont baissé de 722 millions d'euros (4,5 %) par rapport à la clôture de l'exercice précédent.

#### Goodwill, marques et autres immobilisations incorporelles nettes

Au 31 décembre 2009, le poste goodwill, marques et autres immobilisations incorporelles nettes représente 64,1 % du total du bilan (60,6 % au 31 décembre 2008). Il est principalement constitué :

- de goodwill à hauteur de 5 565 millions d'euros, dont 2 071 millions pour le pôle Luxe et 1 363 millions pour Puma ;
- de marques à hauteur de 9 766 millions d'euros, dont 6 188 millions pour le pôle Luxe et 3 500 millions pour Puma.

La diminution de ce poste par rapport au 31 décembre 2008 résulte pour l'essentiel de l'introduction en bourse de Cfao ainsi que de la dépréciation des goodwill de Conforama Italie et Redcats qui excèdent largement l'accroissement lié à l'acquisition de Dobotex par Puma.

### Autres actifs nets non courants

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
Immobilisations corporelles nettes	1 861,5	2 253,4	- 391,9
Impôts différés nets	(2 306,0)	(2 208,2)	- 97,8
Participations dans les entreprises mises en équivalence	705,6	74,5	+ 631,1
Actifs financiers nets non courants	249,7	283,7	- 34,0
Actifs non courants divers	11,4	16,8	- 5,4
<b>Autres actifs nets non courants</b>	<b>522,2</b>	<b>420,2</b>	<b>+ 102,0</b>

Par rapport au 31 décembre 2008, le poste Immobilisations corporelles diminue de 17,4 % du fait des opérations courantes de l'exercice et, surtout, sous l'effet de l'introduction en bourse de Cfao. Au 31 décembre 2009, les immobilisations corporelles sont constituées

par des terrains et des constructions à hauteur de 786 millions d'euros dont 142 millions en contrats de location-financement (876 millions d'euros et 180 millions respectivement un an auparavant).



Les infrastructures d'exploitation se répartissent comme suit :

		Propriété	Crédit-bail	Location simple	2009	2008
<b>Points de vente</b>	Fnac		1	143	144	144
	Redcats			586	586	617
	Conforama	105	12	94	211	216
	Puma	3		539	542	571
	Luxe	13	4	592	609	560
<b>Unités logistiques</b>	Fnac		1	8	9	9
	Redcats	6		9	15	17
	Conforama	12	1	62	75	77
	Puma	4		36	40	31
	Luxe		4	41	45	47
<b>Unités de production &amp; divers</b>	Fnac			1	1	1
	Redcats	8		14	22	17
	Conforama	3		21	24	24
	Puma	1		3	4	3
	Luxe		6	2	12	20

Au 31 décembre 2009, les participations dans les entreprises mises en équivalence incluent, pour l'essentiel, les 25 834 370 titres Cfao représentatifs de la participation résiduelle de PPR, évalués à leur juste valeur à la date de la perte de contrôle (soit au cours d'introduction de 26 euros par action).

### Actifs nets courants

Au 31 décembre 2009, les actifs nets courants constituaient une dette nette de 253 millions d'euros, à comparer à une dette nette de 40 millions d'euros au 31 décembre 2008. Ils se décomposaient comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
Stocks	2 351,6	3 465,5	- 1 113,9
Créances clients	941,8	1 303,0	- 361,2
Dettes fournisseurs	(2 053,5)	(2 976,5)	+ 923,0
Créances et dettes d'impôts exigibles	(134,2)	(223,7)	+ 89,5
Autres actifs et passifs financiers courants	(28,6)	67,2	- 95,8
Autres actifs et passifs courants	(1 330,5)	(1 659,5)	+ 329,0
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>(253,4)</b>	<b>(24,0)</b>	<b>- 229,4</b>
Dérivés de couverture de taux d'intérêt		(16,3)	+ 16,3
<b>Actifs nets courants</b>	<b>(253,4)</b>	<b>(40,3)</b>	<b>- 213,1</b>

Au 31 décembre 2009, le Besoin en Fonds de Roulement de PPR s'est amélioré de 229 millions d'euros par rapport à la clôture de l'exercice précédent.

Hors effets à la baisse de la perte de contrôle de Cfao (pour 762 millions d'euros), la variation des stocks a engendré un flux positif de trésorerie de 353 millions d'euros en 2009.

En 2009, la baisse des créances clients s'explique à hauteur de 340 millions d'euros par les effets de l'introduction en Bourse de Cfao. Les variations de créances clients issues des opérations d'exploitation ont généré un excédent de trésorerie de 50 millions d'euros.

La baisse marquée des dettes fournisseurs par rapport au 31 décembre 2008 est due à la perte de contrôle de Cfao (pour 640 millions d'euros) mais aussi à la réduction prudente des programmes d'achats et, dans une moindre mesure pour certaines entités françaises seulement (en particulier Conforama), aux effets de la Loi de Modernisation de l'Économie qui a raccourci les délais de règlement des fournisseurs

français. La variation des dettes fournisseurs a généré un décaissement de trésorerie de 294 millions d'euros en 2009.

En 2009, la variation des créances et dettes d'impôts exigibles a donné lieu à un débours de trésorerie de 59 millions d'euros. La baisse des autres actifs et passifs financiers courants est due, à hauteur de 88 millions d'euros, aux variations des taux de change. La variation des autres actifs et passifs courants s'explique, pour 165 millions d'euros, par la perte de contrôle de Cfao et a généré des décaissements de trésorerie de 140 millions d'euros.

## Provisions

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
Provisions pour retraites et avantages similaires	204,2	258,4	- 54,2
Autres provisions pour risques et charges	355,5	354,3	+ 1,2
<b>Provisions</b>	<b>559,7</b>	<b>612,7</b>	<b>- 53,0</b>

Depuis le 31 décembre 2008, les provisions pour retraites et autres avantages similaires ont baissé principalement sous l'effet d'une part de la perte de contrôle de Cfao (impact de 25 millions d'euros) et, d'autre part, de la réduction des effectifs. À la clôture de l'exercice 2009, ces provisions correspondent à un engagement global de 401 millions d'euros couvert par des actifs à hauteur de 197 millions d'euros. Au 31 décembre 2009, 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 192 millions d'euros (241 millions d'euros un an auparavant).

En 2009, hors l'effet de l'introduction en bourse de Cfao (pour 20 millions d'euros), les autres provisions pour risques et charges ont augmenté de 6,3 % par rapport à la clôture de l'exercice 2008, essentiellement du fait de l'accroissement des provisions pour restructurations. Les provisions pour risques de garanties de passif ou pour litiges et contentieux se sont légèrement accrues en 2009. Au 31 décembre 2009, la part non courante de ces provisions s'élève à 104 millions d'euros (164 millions d'euros à la clôture de l'exercice précédent).

## Capitaux propres

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
Capitaux propres – Part revenant au Groupe	9 954,5	9 341,9	+ 612,6
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés	1 098,8	1 256,9	- 158,1
<b>Capitaux propres</b>	<b>11 053,3</b>	<b>10 598,8</b>	<b>+ 454,5</b>

Au 31 décembre 2009, les capitaux propres consolidés de PPR sont en hausse de 4,3 % par rapport à la clôture de l'exercice précédent.

En 2009, la part des capitaux propres revenant au Groupe a augmenté de 6,6 % sous l'effet, principalement :

- du résultat net part du Groupe de l'exercice (+ 985 millions d'euros) ;
- des dividendes distribués par PPR (- 418 millions d'euros) ;
- de la revalorisation des paiements fondés sur des actions (+ 16 millions d'euros) et des variations de périmètre (+ 16 millions d'euros) ;
- des écarts de conversion (- 9 millions d'euros), des écarts actuariels (- 20 millions d'euros) et des variations des réserves de couverture des flux de trésorerie (+ 43 millions d'euros).

Au cours de l'exercice 2009, PPR a procédé :

- à l'acquisition et à la cession de 1 141 238 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- à l'acquisition de 75 000 actions propres en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre de plans d'actions gratuites ;
- à l'attribution de 64 675 actions aux salariés bénéficiaires des plans d'actions gratuites 2007 à échéance mai 2009.

Au 31 décembre 2009, le capital social de PPR était constitué de 126 555 377 actions d'une valeur nominale de 4 euros. À cette date, PPR ne détenait aucune action dans le cadre du contrat de liquidité (comme au 31 décembre 2008). Hors cadre du contrat de liquidité, PPR conserve 90 325 titres d'autocontrôle en vue de leur attribution aux salariés (80 000 actions au 31 décembre 2008).

Au 31 décembre 2009, la part des capitaux propres revenant aux intérêts non contrôlés concernait principalement Puma pour 1 089 millions d'euros (1 101 millions d'euros un an auparavant) et Gucci Group NV pour 10 millions d'euros (16 millions d'euros en 2008).

## Endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe s'élevait à 4 367 millions d'euros au 31 décembre 2009 ; il a baissé de 1 143 millions d'euros par rapport à la clôture de l'exercice précédent, soit une réduction de 20,7 %. En particulier, les dettes financières brutes ont été réduites de 1 320 millions d'euros (- 19,7 %) sur l'exercice. Au 31 décembre 2009, l'endettement financier net de PPR se décomposait comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
Emprunts obligataires	3 147,8	2 544,9	+ 602,9
Emprunts bancaires	1 176,7	2 679,4	- 1 502,7
Billets de trésorerie	213,3	784,9	- 571,6
Dettes financières diverses	826,1	674,2	+ 151,9
<b>Dettes financières brutes *</b>	<b>5 363,9</b>	<b>6 683,4</b>	<b>- 1 319,5</b>
Instruments dérivés de couverture de juste valeur (taux d'intérêt)	(52,1)	(56,4)	+ 4,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(944,5)	(1 116,6)	+ 172,1
<b>Endettement financier net</b>	<b>4 367,3</b>	<b>5 510,4</b>	<b>- 1 143,1</b>

\* Hors financement des concours à la clientèle.

Au 31 décembre 2009, les dettes financières diverses incluent 236 millions d'euros au titre des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires (108 millions d'euros à la clôture de l'exercice précédent).

En 2009, 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 69,8 % au 31 décembre 2009 (à comparer à 64,6 % au 31 décembre 2008).

Au 31 décembre 2009, 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 (6,8 % au 31 décembre 2008) et la part libellée en dollars américains à 2,1 % (1,4 % au 31 décembre 2008).

PPR minimise son exposition au risque de concentration du crédit en diversifiant ses sources de financement. Ainsi, les financements désintermédiais représentaient 62,7 % des dettes brutes au 31 décembre 2009, pour 49,8 % 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 2009, 77 % des engagements confirmés en faveur de PPR étaient assurés par 10 banques ; les trois premiers partenaires du Groupe assuraient moins de 40 % du total et aucun de ces établissements ne dépassait individuellement 16 % 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.

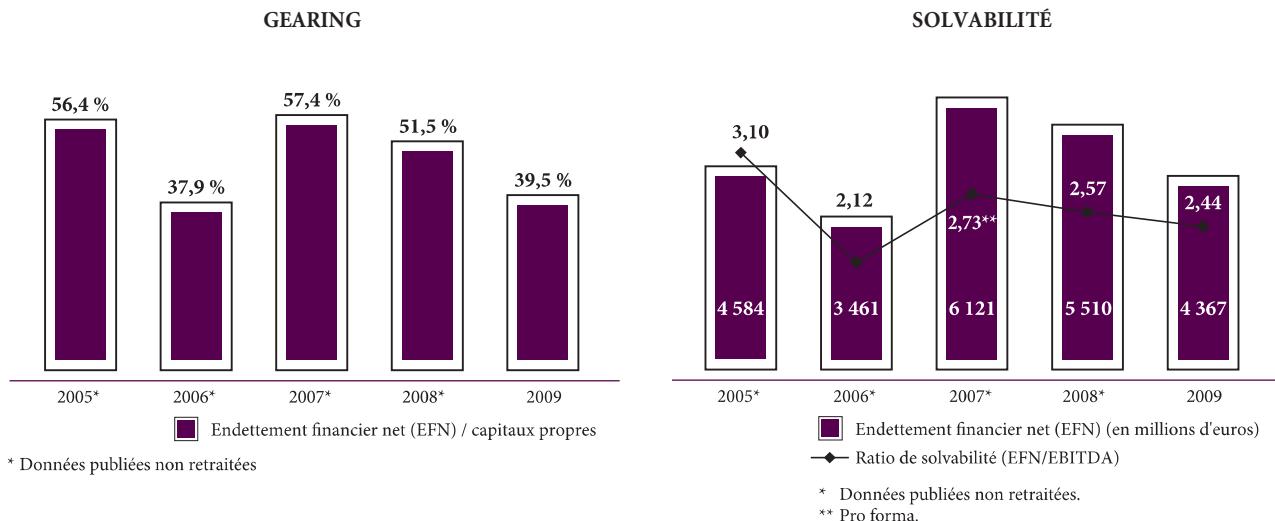
## Solvabilité

PPR affiche une structure financière très solide :

- le « gearing » (ratio d'endettement financier net rapporté aux capitaux propres) s'améliore à 39,5 % au 31 décembre 2009 contre 51,5 % au 31 décembre 2008 ;
- le ratio de solvabilité (endettement financier net rapporté à l'EBITDA) s'améliore également, à 2,44 sur l'exercice 2009 contre 2,57 en données publiées pour 2008.

Les lignes de crédit confirmées de 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.

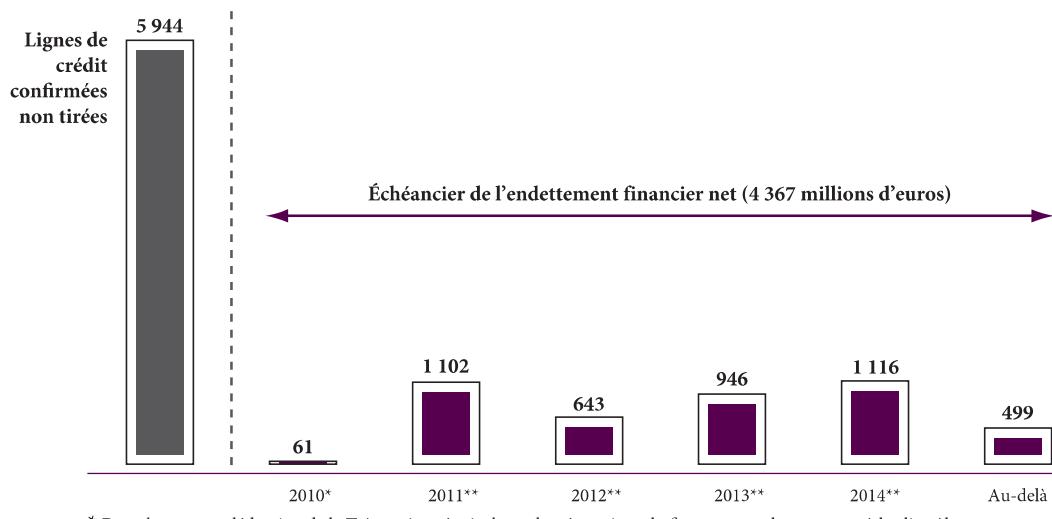
L'agence de notation Standard & Poors a confirmé, le 30 novembre 2009, la notation de PPR à « BBB - » avec perspective stable.



## Liquidité

Au 31 décembre 2009, PPR dispose d'une trésorerie disponible de 945 millions d'euros (1 117 millions d'euros au 31 décembre 2008) auxquels s'ajoute un solde de 5 944 millions d'euros de lignes de crédit à moyen terme confirmées et non utilisées à cette date (4 990 millions d'euros au 31 décembre 2008).

### ÉCHÉANCIER DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET



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 21,9 % et 29,0 % de l'endettement brut global au 31 décembre 2009 (42,3 % et 30,9 % respectivement au 31 décembre 2008).

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 2009, le Groupe disposait de 6 517 millions d'euros de lignes de crédit confirmées (6 695 millions d'euros au 31 décembre 2008).

Les financements bancaires et obligataires comportent des clauses juridiques usuelles de « *pari passu* », de défaut croisé (« *cross default* ») et de « *negative pledge* ».

Les emprunts obligataires émis en 2009 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle et d'une clause dite de « *step-up coupon* » en cas de passage de la notation de PPR en catégorie *non investment grade*.

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 2009 et 2008 peut se rationaliser comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008
<b>Endettement financier net au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>5 510,4</b>	<b>6 121,3</b>
Cash-flow libre opérationnel	(1 116,6)	(843,8)
Intérêts nets versés et dividendes reçus	251,4	323,4
Dividendes versés	447,9	460,6
Acquisitions et cessions de titres	(740,7)	(627,8)
Autres mouvements	14,9	76,7
<b>Endettement financier net au 31 décembre</b>	<b>4 367,3</b>	<b>5 510,4</b>

## Cash-flow libre opérationnel

La génération de cash-flow libre opérationnel est un des objectifs majeurs de toutes les équipes du Groupe. Le cash-flow libre opérationnel de PPR s'est établi à 1 117 millions d'euros en 2009, soit une amélioration significative de 32,3 % par rapport à l'exercice précédent :

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>	<b>1 701,8</b>	<b>1 761,7</b>	<b>- 3,4 %</b>
Variation du besoin en fonds de roulement (hors impôt)	(40,1)	(198,7)	- 79,8 %
Impôts sur le résultat payés	(243,7)	(252,6)	- 3,5 %
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>1 418,0</b>	<b>1 310,4</b>	<b>+ 8,2 %</b>
Investissements opérationnels nets	(301,4)	(466,6)	- 35,4 %
<b>Cash-flow libre opérationnel</b>	<b>1 116,6</b>	<b>843,8</b>	<b>+ 32,3 %</b>

En 2009, la capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts a baissé de 60 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent. La part afférente aux opérations courantes n'a fléchi que de 33 millions d'euros, soit 1,8 %, par rapport à celle au 31 décembre 2008.

Par rapport à l'exercice précédent, les flux nets de trésorerie nés de la variation du Besoin en Fonds de Roulement se sont améliorés de 159 millions d'euros en 2009. Ce bon résultat est dû, à hauteur de 493 millions d'euros, à la réduction des stocks par toutes les marques

et enseignes ; la diminution des créances clients a été quasi stable d'un exercice à l'autre alors que la baisse des dettes fournisseurs a pesé pour 214 millions d'euros. Les flux de trésorerie nés de la variation des dettes et créances diverses, opérationnelles ou non courantes, ont baissé de 119 millions d'euros en 2009.

En 2009, les investissements opérationnels nets tenaient compte de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 38 millions d'euros (contre 41 millions d'euros en 2008).

Les investissements opérationnels bruts s'élèvent donc à 339 millions d'euros au 31 décembre 2009. Ils baissent de 33,3 % par rapport à 2008. Ils se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation
Redcats	32,5	56,0	- 42,0 %
Fnac	56,4	82,3	- 31,5 %
Conforama	59,2	64,5	- 8,2 %
Puma	54,5	119,2	- 54,3 %
Luxe	135,1	184,8	- 26,9 %
Holdings et autres	1,2	1,2	+ 0,0 %
<b>Investissements opérationnels bruts</b>	<b>338,9</b>	<b>508,0</b>	<b>- 33,3 %</b>

En 2009, ces investissements résultent notamment de programmes d'ouvertures de points de vente pour près de 24 % (28 % en 2008) et de chantiers de transformation et/ou rénovation de magasins pour environ 31 % (31 % en 2008).

En 2009, un peu plus de 36 % des investissements opérationnels bruts ont été réalisés en France, contre environ 30 % au cours de l'exercice précédent.

### Cash-flow libre disponible

Les décaissements au titre des frais financiers nets intégraient, en 2009, des intérêts et dividendes reçus pour 13 millions d'euros (44 millions d'euros en 2008).

En conséquence, le cash-flow disponible s'établit à 865 millions d'euros pour l'exercice 2009. Il s'améliore de 345 millions d'euros, soit 66,3 % par rapport à 2008.

### Dividendes versés – Opérations financières

Les dividendes versés au cours de l'exercice 2009 comprenaient 31 millions d'euros de dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées (27 millions d'euros en 2007), dont 28 millions d'euros concernent Puma et ses filiales (23 millions d'euros en 2008).

En 2009, les acquisitions et cessions de titres incluent, pour l'essentiel, l'encaissement, net de frais, lié à la cession, par introduction en bourse, de 35 650 000 actions Cfao. S'y ajoutent les décaissements résultant de la prise de contrôle par Puma de Dobotex et des paiements subséquents afférents à la cession d'YSL Beauté.

En 2008, les acquisitions et cessions de titres regroupaient, pour l'essentiel, l'encaissement résultant de la cession d'YSL Beauté ainsi que les décaissements au titre des acquisitions de titres Puma par PPR et Puma (pour 80 et 181 millions d'euros respectivement) et d'actions PPR d'autocontrôle (pour 132 millions d'euros).

## RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ PPR ET DIVIDENDE

Le résultat net de PPR société mère s'établit à 718 millions d'euros pour l'exercice 2009. Le résultat net de l'exercice 2008 s'élevait à 77 millions d'euros. En 2009, le résultat exceptionnel affiche une perte supérieure à celle de 2008 mais le résultat opérationnel courant s'est amélioré et le résultat financier a très fortement progressé compte tenu de la hausse sensible des dividendes perçus et de la baisse des frais financiers.

Le Conseil d'administration soumettra à l'approbation de l'Assemblée générale du 19 mai 2010 la distribution d'un dividende de 3,30 euros par action, stable par rapport à celui de l'exercice précédent. La somme qui serait distribuée en 2010 atteindrait donc 418 millions d'euros, équivalente à celle de l'exercice précédent.

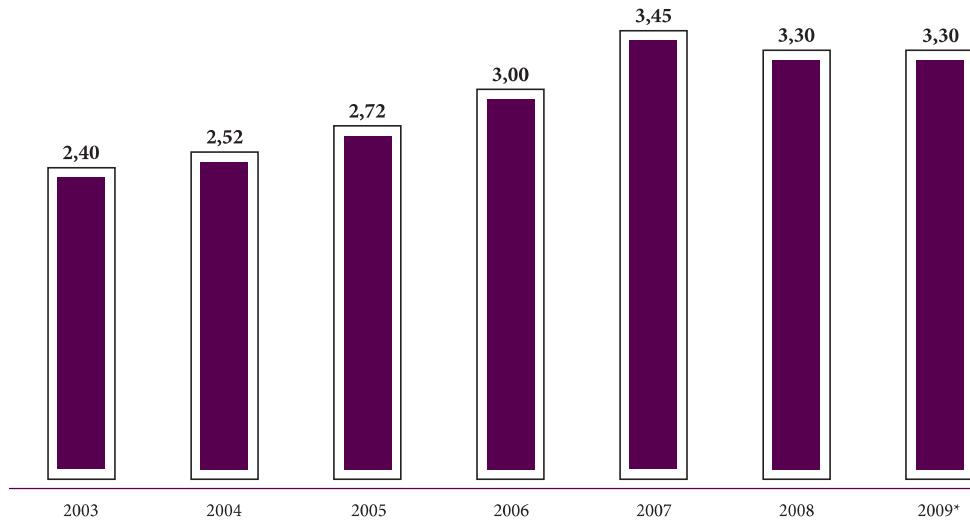
Cette proposition traduit la volonté de PPR de conserver des taux de distribution bien équilibrés eu égard d'une part à l'évolution du résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants, et d'autre part au niveau du cash-flow disponible de l'exercice 2009. En effet, ces taux de distribution <sup>(1)</sup> s'établissent à :

- 58,6 % du résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants de l'exercice 2009, contre 47,7 % en 2008 ;
- 48,3 % du cash-flow disponible de l'exercice 2009 contre 63,2 % en 2008.

(1) Calculés, pour les exercices antérieurs à 2009, à partir des agrégats comptables publiés (non retraités de l'application d'IFRS 5).

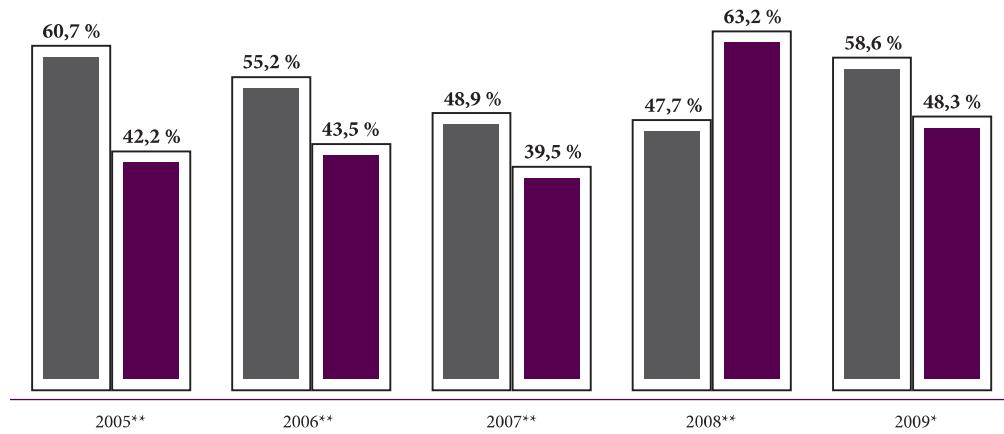


DIVIDENDE VERSÉ PAR ACTION (EN EUROS)



\* Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

TAUX DE DISTRIBUTION



\* Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

\*\* Données publiées non retraitées.

■ % du RNPG poursuivi courant

■ % du cash flow disponible

Les principales transactions avec les parties liées sont détaillées dans la Note 35 des états financiers.



---

## ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Il n'y a pas eu d'événement significatif au niveau du Groupe depuis la clôture de l'exercice.

---

## PERSPECTIVES

L'environnement économique, encore convalescent en 2010, impose de rester prudent.

Le Groupe aborde cette année avec détermination et confiance : PPR ne relâche pas ses efforts en matière de gestion et engage une véritable offensive commerciale afin d'améliorer les performances opérationnelles et commerciales du groupe.



# Politique d'investissement

En 2009, 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 2009 le mouvement de focalisation sur les activités prioritaires qui avait été initié en 2006.

## INVESTISSEMENTS FINANCIERS

### 2009

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers ont représenté un encaissement net de 802 millions d'euros pour l'exercice 2009, 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 du contrôle de Cfaö par introduction en bourse

Le 3 décembre 2009, PPR a cédé le contrôle de sa filiale Cfaö par introduction en bourse sur Euronext Paris.

Cette opération constitue une nouvelle étape importante de la stratégie de PPR : en cédant le contrôle majoritaire de Cfaö, le Groupe poursuit sa reconfiguration autour d'un ensemble cohérent de marques mondiales puissantes dans l'univers de l'équipement de la personne, tant sur le secteur du luxe que sur le segment grand public. Cette orientation stratégique a été constamment reprise dans l'information communiquée au marché. PPR n'entend pas rester durablement associé au développement de Cfaö ; si la perspective à terme est une sortie complète du capital de Cfaö, un désengagement rapide n'est pas envisagé à ce stade. PPR s'est d'ailleurs engagé envers les banques garantes de l'opération à ne pas offrir, céder ou transférer de toute autre manière des actions de Cfaö jusqu'au 7 juin 2010.

Saluée unanimement par la place, cette introduction en bourse a été la plus importante réalisée sur Euronext Paris ces dernières années. L'offre a été souscrite à hauteur de 2,5 fois le nombre d'actions proposées et le livre d'ordres a été de grande qualité avec la présence de tous les grands fonds institutionnels et une large majorité d'investisseurs long terme. Le prix d'introduction (26 euros par action) s'est situé dans le milieu de la fourchette annoncée, l'option

de surallocation a été très rapidement exercée et la performance du titre Cfaö lors de ses premières semaines de cotation a été tout à fait satisfaisante.

PPR a donc perdu le contrôle de Cfaö en cédant au public, pour 927 millions d'euros (hors frais), 35 650 000 actions de sa filiale, précédemment détenue à 99,9 %. Le Groupe demeure actionnaire de Cfaö à hauteur de 42,0 % du capital et des droits de vote et n'a aucun accord avec d'autres actionnaires donnant le pouvoir sur plus de la moitié des droits de vote ; il n'exerce donc plus qu'une influence notable sur Cfaö. À la date d'introduction en bourse, 54,1 % du capital de Cfaö était détenu par des investisseurs institutionnels (français à hauteur de 42 %) dont les 32 plus importants détenaient conjointement une participation supérieure à celle de PPR.

#### Autres évolutions du portefeuille d'activités

Le 1<sup>er</sup> 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.

Le 12 janvier 2009, Puma a annoncé l'acquisition de la société suédoise Brandon AB, spécialiste du merchandising et de la promotion des marques.

Le 25 février 2009, Gucci Group a conclu un accord de vente définitif de Bédat & Co. à Luxury Concepts Watches Jewellery Sdn Bhd, société basée en Malaisie.

Le 10 juin 2009, PPR a finalisé la cession de Surcouf à Monsieur Hugues Mulliez, fondateur de l'enseigne Youg's, spécialisée dans la vente de produits et services informatiques.



Le 8 janvier 2010, Puma et Hussein Chalayan ont annoncé le rachat, au 31 décembre 2009, par Hussein Chalayan de la participation de Puma dans leur société commune, Chalayan LLP. Hussein Chalayan reste le Directeur Artistique de Puma, responsable de la supervision du design, de la création et du développement des collections Sportlifestyle de Puma. La collection Urban Mobility, développée par Hussein Chalayan, sera disponible en magasins pour la saison Printemps-Eté 2010.

## 2008

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers ont représenté un encasement net de 983 millions d'euros pour l'exercice 2008 (montant publié non retraité).

### 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 Ermengildo 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 %).

## 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 2009, 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 2009, un débours de trésorerie de 339 millions d'euros en diminution de 33 % par rapport à l'exercice précédent à périmètre comparable. Cette diminution significative reflète 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 2008 à



périmètre comparable) et des chantiers de transformation, d'extension et/ou de rénovation de magasins pour environ 31 % (31 % en 2008 à périmètre comparable).

La part des investissements réalisés hors de France atteint 64 % du total en 2009 (70 % en 2008 à périmètre comparable) et souligne la priorité donnée par le Groupe à ses développements à l'international.

En 2009, les investissements opérationnels nets intègrent des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 38 millions d'euros (41 millions d'euros en 2008 à périmètre comparable).

## **Fnac**

Les investissements opérationnels bruts de la Fnac s'élèvent à 56 millions d'euros, en diminution de 32 % sur l'exercice, traduisant le ralentissement des programmes d'ouverture et l'optimisation des opérations de remodelage de magasins. En 2009, la Fnac a ouvert 2 nouveaux magasins à l'international (13 nouveaux magasins dont 9 à l'international en 2008) et fermé 2 magasins.

Les investissements liés aux points de vente représentent 82 % du total des investissements de l'enseigne.

## **Redcats**

Les investissements opérationnels bruts de Redcats s'élèvent à 32 millions d'euros à fin décembre 2009, en diminution de 42 % par rapport à l'exercice précédent. Les investissements concernent des projets logistiques à hauteur de 30 % ainsi que des investissements liés aux points de vente à hauteur de 22 % notamment concentrés sur l'ouverture de boutiques et l'optimisation du réseau pour les marques Cyrus, Vertbaudet, Somewhere et Avenue. Par ailleurs, fort d'un large réseau de plus de 60 sites marchands sur Internet, Redcats continue d'innover et de développer ses différents sites.

## **Conforama**

Les investissements opérationnels bruts de Conforama s'élèvent à 59 millions d'euros, en baisse de 8 % par rapport à l'exercice précédent, traduisant la réduction du plan d'ouverture de points de vente et l'allégement du programme de remodelage de magasins. Au printemps 2009, un nouveau concept de magasin a été lancé en

France, à Paris Pont-Neuf. À fin 2009, en France, 12 magasins sont au nouveau concept.

Les investissements liés aux points de vente représentent 60 % du total des investissements de l'enseigne.

## **Puma**

Les investissements opérationnels bruts de Puma s'élèvent, en 2009, à 55 millions d'euros en diminution de 54 % par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse est due à la réduction significative des programmes d'ouvertures ou de remodelage de points de vente et à la diminution des dépenses afférentes à la construction du nouveau centre opérationnel de Puma en Allemagne.

## **Luxe**

En 2009, Gucci Group a continué à investir de manière significative dans son réseau de magasins en propre avec un programme conséquent de rénovations et d'agrandissements ainsi qu'avec l'ouverture nette de 49 unités supplémentaires, dont 16 en Grande Chine (Chine continentale, Hong Kong et Macao) et 16 dans les autres pays émergents. Le nombre total de magasins a ainsi été porté à 609 au 31 décembre 2009. Les investissements hors magasins ont été significativement réduits. Au total, les investissements opérationnels bruts s'élèvent à 135 millions d'euros, en diminution de 27 % sur l'exercice.

En 2009, Gucci a ouvert en net 25 nouveaux points de vente, soit autant qu'en 2008, dont 8 en Grande Chine et 6 dans les autres pays émergents.

Bottega Veneta a ouvert en net 14 nouveaux points de vente sur l'exercice, soit 4 de plus qu'en 2008. 5 l'ont été en Grande Chine et 6 dans les autres pays émergents.

En 2009, Yves Saint Laurent a fermé 3 magasins dans les pays matures et en a ouvert 5 dans les pays émergents.

L'ensemble des autres marques ont également poursuivi l'extension de leur réseau de magasins gérés en propre en augmentation nette de 8 points de vente portant ainsi à 125, le nombre total de magasins des marques Balenciaga, Boucheron, Sergio Rossi, Alexander McQueen et Stella McCartney.



# 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 marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers.

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 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 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 2009 qui s'élève à 5 944,4 millions d'euros contre 4 989,6 millions d'euros au 31 décembre 2008.

PPR dispose d'un programme EMTN (*Euro Medium Term Note*) 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 2009 s'élève à 3 100 millions d'euros. Dans le cadre de ce programme EMTN, PPR a émis en 2009 quatre emprunts obligataires pour un montant total de 1 300 millions d'euros (Note 29.4). Le programme EMTN a été renouvelé le 30 novembre 2009 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 emprunts obligataires émis en 2009 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle et d'une clause dite de « *step-up coupon* » en cas de passage de la notation de PPR en catégorie *Non Investment Grade* (Notes 29.4 et 29.5).

Les lignes de crédit confirmées de PPR et PPR Finance SNC 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.

Au 31 décembre 2009, PPR et PPR Finance SNC utilisaient 490 millions d'euros sur les 6 081 millions d'euros de lignes de crédit confirmées soumises à ce covenant.

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

Toutes ces clauses sont respectées au 31 décembre 2009 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 2009. 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 2009 en page 251).

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) susceptible d'avoir ou ayant eu des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur et de son Groupe.



## 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 de la Direction Financière. 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 concernant 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 1<sup>er</sup> janvier 2009, 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 : 20 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 2009 à la charge des filiales : 3,81 millions d'euros ;

- sinistralité autofinancée par le Groupe via la société de réassurance interne Printemps Réassurance en 2009 : 4,9 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 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin) ;

- budget des primes d'assurance et frais de gestion y compris visites d'ingénierie, frais d'intermédiation, etc. (budget définitif 2009) : 23 millions d'euros.

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 OPÉRATIONNELS

### Attractivité commerciale – Valeur de la marque

La perte d'attractivité commerciale et la dépréciation de nos marques constituent l'une des principales menaces de nos activités. Elles peuvent notamment découler d'une incompréhension des attentes des consommateurs, de la perte d'un partenariat clé ou encore de la mutation des marchés.

### Attentes des consommateurs

La crise économique mondiale n'a pas épargné nos marchés qui, à quelques exceptions près, se sont contractés. Elle a, par ailleurs, accéléré le changement de comportement des consommateurs, qui privilégient de plus en plus des valeurs telles que l'authenticité, la tradition, l'artisanat ou l'écoconception.

Par ailleurs, au-delà de cette crise, l'une des menaces pour nos activités serait l'incapacité à anticiper les évolutions des attentes des consommateurs. Pour être en mesure d'y répondre rapidement, nos efforts portent sur l'optimisation du cycle d'approvisionnement, en particulier pour diminuer le temps s'écoulant entre la phase de conception et la mise sur le marché de nos produits. De plus, le

Groupe encourage les marques à anticiper au mieux les tendances de consommation : elles maintiennent une observation permanente des tendances de marché (salons, bureaux de tendances, études consommateurs...). Elles jouent également un rôle d'initiateur de tendances à l'égard des consommateurs en leur proposant de nouveaux produits et services.

Enfin, pour mieux répondre aux goûts du public, les Branches exerçant dans le Luxe et la Mode, ont notamment élargi leur offre et multiplié le nombre de collections, mettent en place des partenariats avec des designers renommés (Hussein Chalayan pour Puma, Alexis Mabille pour La Redoute...). En particulier dans le Luxe, le succès des collections et l'attractivité commerciale sont assurés par des Directions artistiques confiées à des créateurs reconnus dans le monde entier et par le respect de l'identité de la marque et de ses fondamentaux. À ce titre on pourra noter, que l'activité de maroquinerie Luxe voit chaque année certains de ces lancements devenir des « it-bags ».

### Perte d'un partenariat clé

Les partenariats développés par nos marques, avec des personnalités ou des équipes sportives, jouent un rôle important dans la valorisation



de l'image de marque. Le risque de perdre certains de ces partenariats est pallié en anticipant le renouvellement des contrats les plus importants, en élargissant le portefeuille de partenariats et en portant un soin particulier à la qualité de nos relations.

### Mutation des marchés

Dans les activités de grande distribution, la mutation des marchés de consommation qui s'est notamment traduite par le déclin de la demande pour certains produits (comme les produits éditoriaux vendus par la Fnac) ou par l'accélération des ventes par Internet, constitue un défi important auquel nos Branches répondent en proposant de nouveaux biens et en développant de nouveaux services : offre dématérialisée, développement des catalogues en ligne, mise en place d'une « marketplace », mise en œuvre de services à domicile...

D'une manière générale, l'attractivité commerciale est largement soutenue par les stratégies de communication autour de la marque et du produit.

Par ailleurs, la localisation de nos magasins et la conception de nos sites e-commerce sont autant d'atouts pour notre attractivité commerciale.

Enfin, la poursuite du développement de nos activités à l'international permet également de renforcer la notoriété de nos marques tout en diminuant le risque commercial global.

### Contrefaçon et distribution parallèle

PPR possède, notamment au travers de ses Branches Gucci et Puma, 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 assurent la bonne gestion des portefeuilles de marques et autres droits de propriété intellectuelle, et mettent en place des politiques actives et diversifiées contre toute violation de nos droits de propriété intellectuelle, dans l'intérêt des marques et des consommateurs.

Le Groupe lutte notamment contre les réseaux illicites vendant des produits contrefaçons ou copiés, et contre les réseaux de distribution parallèle, en particulier par le développement de la traçabilité des produits et l'interdiction, dans la mesure du possible, de vente directe à ces réseaux.

### Qualité et sécurité des produits/risques sur la santé

La qualité des produits vendus ainsi que leur conformité aux standards élevés de sécurité sont l'une des principales priorités du Groupe et des Branches.

Afin de commercialiser des produits de qualité répondant à ces standards, les Branches du Groupe ont mis en place une démarche qualité couvrant toutes les étapes de vie d'un produit, de sa conception

jusqu'à sa commercialisation : qualification du produit selon des normes qualité et sécurité, qualification du fournisseur suite à un audit technique et à son adhésion au Code de conduite, contrôles qualité et sécurité des produits tout au long du processus de production par des ingénieurs qualité et des laboratoires accrédités.

Les procédures relatives au contrôle des produits sont présentées au chapitre 3 du présent document de référence : « La responsabilité sociale et environnementale de PPR - Enjeu n° 6 : promouvoir des produits et usages responsables ».

Les Branches sont dotées de cellules de gestion de crise « produit » destinées à gérer la survenance d'une crise dans les meilleures conditions et délais. En cas de risque avéré, les Branches respectent un processus d'information immédiate et transparente 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 la valeur des actifs, que sont son image et sa réputation.

Il est donc attentif à ce que ne se produise pas d'incident causé 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.

De même, le Groupe communique et veille avec attention à la bonne application de son Code de conduite des affaires par l'ensemble des collaborateurs des Branches. Par ailleurs, nos fournisseurs adhèrent à la Charte RSE du Groupe et ont pour obligation de la promouvoir au sein de leurs unités de production, sous peine de voir leurs contrats résiliés. Les Branches du Groupe contrôlent la bonne application de la Charte RSE par la réalisation d'audits sociaux dans les sites de production (voir chapitre 3 du présent document de référence : « La responsabilité sociale et environnementale de PPR - Enjeu n° 3 : intégrer des critères RSE dans le choix des fournisseurs »)

### 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 intérêt pour les résultats, développons l'employabilité de nos collaborateurs, la mobilité en interne et les perspectives d'évolution et de développement professionnels et personnels. Ce point constitue l'un des sept enjeux

de la responsabilité sociale et environnementale de PPR ; il est présenté au chapitre 3 du présent document de référence : « Enjeu n° 1 : développer l'employabilité à travers la gestion des compétences et la formation ».

La politique de Ressources Humaines du Groupe est par ailleurs 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 326 du présent document de référence.

## Systèmes d'information

La majeure partie de nos processus s'appuie sur des systèmes d'information. Du fait de l'organisation décentralisée du Groupe, les systèmes d'information des Branches se situent à des niveaux

hétérogènes en termes de maturité, d'adaptation aux besoins, de sécurité, de déploiement ou de fonctionnalité. Les investissements pour, le cas échéant, adapter, améliorer sécuriser et pérenniser nos systèmes se poursuivent. Le Groupe continue la mise en place pour l'ensemble de ses applications de plans de continuité/reprise d'activité.

## Prévention des risques

La politique de prévention des risques du Groupe est présentée dans la partie « Risques Assurances » et dans la partie « Procédures de contrôle interne mises en place par la Société » du rapport du Président du Conseil d'administration figurant respectivement en pages 167 et 326 du présent document de référence.



# Comptes consolidés

au 31 décembre 2009

Les informations comparatives 2008 présentées dans ce document ont été retraitées pour être mises en conformité avec le référentiel IFRS en vigueur à la date de clôture des états financiers et afin de refléter le classement de certaines activités conformément à la norme IFRS 5.

Ces retraitements sont décrits en note 2.23.

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2009 ET 2008

(en millions d'euros)	Notes	2009	2008
<b>ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>			
<b>Produits des activités ordinaires</b>	5	<b>16 524,6</b>	<b>17 207,0</b>
Coût des ventes		(8 749,3)	(9 130,9)
<b>Marge brute</b>		<b>7 775,3</b>	<b>8 076,1</b>
Charges de personnel	6-7	(2 525,6)	(2 579,1)
Autres produits et charges opérationnels courants		(3 866,3)	(4 056,3)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	8	<b>1 383,4</b>	<b>1 440,7</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	9	(546,8)	(367,8)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>836,6</b>	<b>1 072,9</b>
Charges financières (nettes)	10	(381,4)	(352,9)
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>455,2</b>	<b>720,0</b>
Impôt sur le résultat	11	(176,7)	(268,7)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		0,3	(2,2)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>278,8</b>	<b>449,1</b>
dont part du Groupe		247,2	374,7
dont part des intérêts non contrôlés		31,6	74,4
<b>ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>			
<b>Résultat net des activités abandonnées</b>	12	<b>764,9</b>	<b>589,9</b>
dont part du Groupe		737,4	546,4
dont part des intérêts non contrôlés		27,5	43,5
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>		<b>1 043,7</b>	<b>1 039,0</b>
Résultat net part du Groupe		984,6	921,1
Résultat net part des intérêts non contrôlés		59,1	117,9
<b>Résultat net part du Groupe</b>		<b>984,6</b>	<b>921,1</b>
Résultat par action (en euros)	13.1	7,79	7,31
Résultat dilué par action (en euros)	13.1	7,79	7,31
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies</b>		<b>247,2</b>	<b>374,7</b>
Résultat par action (en euros)	13.1	1,96	2,97
Résultat dilué par action (en euros)	13.1	1,96	2,97
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants</b>		<b>712,4</b>	<b>718,0</b>
Résultat par action (en euros)	13.2	5,63	5,70
Résultat dilué par action (en euros)	13.2	5,63	5,70



**ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2009 ET 2008**

(en millions d'euros)	Notes	2009	2008
<b>Résultat net</b>		<b>1 043,7</b>	<b>1 039,0</b>
Écarts de conversion		(8,4)	(87,9)
Couvertures des flux de trésorerie <sup>(1)</sup>		35,9	(53,6)
Actifs disponibles à la vente <sup>(1)</sup>		0,1	(2,5)
Excédent des actifs des régimes des retraites non comptabilisé		(0,9)	1,3
Écarts actuariels <sup>(1)</sup>		(20,5)	(25,1)
Quote-part des autres éléments de résultat global des entreprises associées		0,0	0,0
<b>Autres éléments du résultat global, après impôt</b>	<b>14</b>	<b>6,2</b>	<b>(167,8)</b>
<b>Résultat global total</b>		<b>1 049,9</b>	<b>871,2</b>
dont part du Groupe		998,9	750,2
dont part des intérêts non contrôlés		51,0	121,0

(1) *Net d'impôt.*



**ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE** AUX 31 DÉCEMBRE 2009, 31 DÉCEMBRE 2008  
ET AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2008

**Actif**

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2009	31/12/2008	01/01/2008
Goodwill	15	5 564,6	6 178,7	6 653,6
Marques et autres immobilisations incorporelles	16	10 122,7	10 172,7	10 135,2
Immobilisations corporelles	17	1 861,5	2 253,4	2 174,3
Participations dans les sociétés mises en équivalence	19	705,6	74,5	19,7
Actifs financiers non courants	20	301,8	323,8	266,1
Actifs d'impôts différés	11.2	554,0	639,1	711,8
Autres actifs non courants		11,4	16,8	30,4
<b>Actif non courant</b>		<b>19 121,6</b>	<b>19 659,0</b>	<b>19 991,1</b>
Stocks	21	2 351,6	3 465,5	3 234,1
Créances clients	22	941,8	1 303,0	1 503,8
Concours à la clientèle	23	214,9	189,5	235,3
Créances d'impôts exigibles	11.2	77,6	101,3	105,1
Autres actifs financiers courants	24	27,9	143,1	93,5
Autres actifs courants	23	708,9	937,6	997,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	28	944,5	1 116,6	1 713,2
<b>Actif courant</b>		<b>5 267,2</b>	<b>7 256,6</b>	<b>7 882,3</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>12</b>	<b>74,9</b>	<b>61,6</b>	<b>283,5</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>24 463,7</b>	<b>26 977,2</b>	<b>28 156,9</b>

**Passif**

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2009	31/12/2008	01/01/2008
Capital social	25	506,3	506,2	512,3
Réserves liées au capital		2 480,4	2 478,8	2 614,9
Titres d'autocontrôle		(7,0)	(6,4)	(72,1)
Réserves de conversion		(226,3)	(238,0)	(156,6)
Réévaluation des instruments financiers		7,8	(35,7)	31,4
Autres réserves		7 193,3	6 637,0	6 198,1
<b>Capitaux propres – Part revenant au Groupe</b>	<b>25</b>	<b>9 954,5</b>	<b>9 341,9</b>	<b>9 128,0</b>
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés		1 098,8	1 256,9	1 443,3
<b>Capitaux propres</b>	<b>25</b>	<b>11 053,3</b>	<b>10 598,8</b>	<b>10 571,3</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	29	4 357,8	3 961,3	4 670,3
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	26	192,3	241,0	250,0
Provisions	27	103,5	164,4	145,6
Passifs d'impôts différés	11.2	2 860,0	2 847,3	2 878,1
<b>Passif non courant</b>		<b>7 513,6</b>	<b>7 214,0</b>	<b>7 944,0</b>
Emprunts et dettes financières à court terme	29	1 006,1	2 722,1	3 184,8
Financement des concours à la clientèle	29	214,9	189,5	235,3
Autres passifs financiers courants	30	56,5	75,9	72,6
Dettes fournisseurs	23	2 053,5	2 976,5	2 953,2
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	26	11,9	17,4	17,2
Provisions	27	252,0	189,9	95,5
Dettes d'impôts exigibles	11.2	211,8	325,0	319,5
Autres passifs courants	23	2 039,4	2 597,1	2 534,4
<b>Passif courant</b>		<b>5 846,1</b>	<b>9 093,4</b>	<b>9 412,5</b>
<b>Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>12</b>	<b>50,7</b>	<b>71,0</b>	<b>229,1</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>24 463,7</b>	<b>26 977,2</b>	<b>28 156,9</b>



**TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS** AUX 31 DÉCEMBRE 2009 ET 2008

(en millions d'euros)	Notes	2009	2008
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>278,8</b>	<b>449,1</b>
Dations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant		407,3	379,6
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie		562,5	326,8
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>33.1</b>	<b>1 248,6</b>	<b>1 155,5</b>
Charges et produits d'intérêts financiers		260,6	332,6
Dividendes reçus		(0,1)	(0,3)
Charge nette d'impôt exigible	11.1	192,7	273,9
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>		<b>1 701,8</b>	<b>1 761,7</b>
Variation du besoin en fonds de roulement		(28,4)	(206,8)
Variation des concours à la clientèle		(11,7)	8,1
Impôts sur le résultat payés		(243,7)	(252,6)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>		<b>1 418,0</b>	<b>1 310,4</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	33.2	(338,9)	(508,0)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		37,5	41,4
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	33.3	(62,2)	(59,9)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	33.3	866,0	1 199,4
Acquisitions d'autres actifs financiers		(28,2)	(37,8)
Cessions d'autres actifs financiers		13,7	(0,6)
Intérêts et dividendes reçus		12,9	43,9
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>		<b>500,8</b>	<b>678,4</b>
Augmentation/Diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires	33.4	(44,6)	(338,5)
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	33.5	(4,0)	(131,7)
Dividendes versés aux actionnaires de PPR, société mère		(417,3)	(433,8)
Dividendes versés aux intérêts non contrôlés des filiales consolidées		(30,5)	(26,8)
Émission d'emprunts	29-33.6	1 563,4	713,6
Remboursement d'emprunts	29-33.6	(1 322,8)	(1 321,2)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	29-33.6	(1 688,5)	(608,4)
Intérêts versés et assimilés		(264,3)	(367,3)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>		<b>(2 208,6)</b>	<b>(2 514,1)</b>
Flux nets liés aux activités abandonnées	12	85,1	59,9
Incidence des variations des cours de change		(10,4)	(51,9)
<b>Variation nette de la trésorerie</b>		<b>(215,1)</b>	<b>(517,3)</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>33</b>	<b>933,5</b>	<b>1 450,8</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>33</b>	<b>718,4</b>	<b>933,5</b>

## VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(Avant affectation du résultat) (en millions d'euros)	Nombre d'actions en circulation <sup>(1)</sup>	Capital social	Réserves liées au capital	Titres d'auto- contrôle	Réserves de conversion	Réévaluation des instruments financiers	Autres réserves et résultats nets – part du Groupe			Capitaux propres	
							Part Groupe	Intérêts non contrôlés	Totaux		
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>127 495 439</b>	<b>512,3</b>	<b>2 614,9</b>	<b>(72,1)</b>	<b>(156,6)</b>	<b>31,4</b>	<b>6 288,3</b>	<b>9 218,2</b>	<b>1 443,3</b>	<b>10 661,5</b>	
Changements de méthodes comptables							(90,2)	(90,2)			(90,2)
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2008</b>	<b>127 495 439</b>	<b>512,3</b>	<b>2 614,9</b>	<b>(72,1)</b>	<b>(156,6)</b>	<b>31,4</b>	<b>6 198,1</b>	<b>9 128,0</b>	<b>1 443,3</b>	<b>10 571,3</b>	
<b>Résultat global total</b>					(81,4)	(67,1)	898,7	750,2	121,0	871,2	
Augmentation/ Diminution de capital	(1 526 562)	(6,1)	(136,1)					(142,2)			(142,2)
Titres d'autocontrôle <sup>(3)</sup>	506 500			65,7			(37,2)	28,5			28,5
Valorisation des paiements fondés sur les 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)
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>126 475 377</b>	<b>506,2</b>	<b>2 478,8</b>	<b>(6,4)</b>	<b>(238,0)</b>	<b>(35,7)</b>	<b>6 637,0</b>	<b>9 341,9</b>	<b>1 256,9</b>	<b>10 598,8</b>	
<b>Résultat global total</b>					(8,6)	43,5	964,0	998,9	51,0	1 049,9	
Augmentation/ Diminution de capital	23 211	0,1	1,6					1,7			1,7
Titres d'autocontrôle <sup>(3)</sup>	(10 325)			(0,6)			(2,2)	(2,8)			(2,8)
Valorisation des paiements fondés sur les actions							16,4	16,4	1,6		18,0
Dividendes distribués							(417,3)	(417,3)	(15,7)		(433,0)
Variations de périmètre					20,3		(4,6)	15,7	(195,0)		(179,3)
<b>Au 31 décembre 2009<sup>(2)</sup></b>	<b>126 488 263</b>	<b>506,3</b>	<b>2 480,4</b>	<b>(7,0)</b>	<b>(226,3)</b>	<b>7,8</b>	<b>7 193,3</b>	<b>9 954,5</b>	<b>1 098,8</b>	<b>11 053,3</b>	

(1) Valeur nominale des actions de 4 euros.

(2) Nombre d'actions au capital au 31 décembre 2009 : 126 555 377.

(3) Net d'impôt.



# Notes annexes aux états financiers consolidés

pour l'exercice clos le 31 décembre 2009

<b>Note 1</b>	Généralités	177	<b>Note 21</b>	Stocks	224
<b>Note 2</b>	Principes et méthodes comptables	177	<b>Note 22</b>	Créances clients	224
<b>Note 3</b>	Faits marquants	196	<b>Note 23</b>	Autres actifs et passifs courants	225
<b>Note 4</b>	Secteurs opérationnels	198	<b>Note 24</b>	Autres actifs financiers courants	225
<b>Note 5</b>	Produits des activités ordinaires	201	<b>Note 25</b>	Capitaux propres	226
<b>Note 6</b>	Charges de personnel	202	<b>Note 26</b>	Avantages du personnel et assimilés	226
<b>Note 7</b>	Paiements sur la base d'actions	203	<b>Note 27</b>	Provisions	229
<b>Note 8</b>	Résultat opérationnel courant	208	<b>Note 28</b>	Trésorerie et équivalents de trésorerie	230
<b>Note 9</b>	Autres produits et charges opérationnels non courants	208	<b>Note 29</b>	Dettes financières	231
<b>Note 10</b>	Charges financières (nettes)	209	<b>Note 30</b>	Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse	236
<b>Note 11</b>	Impôt	209	<b>Note 31</b>	Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers	246
<b>Note 12</b>	Actifs détenus en vue de la vente, activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	212	<b>Note 32</b>	Endettement financier net	248
<b>Note 13</b>	Résultats par action	214	<b>Note 33</b>	Tableau des flux de trésorerie	248
<b>Note 14</b>	Autres éléments du résultat global	215	<b>Note 34</b>	Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels	250
<b>Note 15</b>	Goodwill	217	<b>Note 35</b>	Transactions avec les parties liées	253
<b>Note 16</b>	Marques et autres immobilisations incorporelles	218	<b>Note 36</b>	Événements postérieurs à la clôture	254
<b>Note 17</b>	Immobilisations corporelles	220	<b>Note 37</b>	Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2009	255
<b>Note 18</b>	Tests de dépréciation des actifs non financiers	222			
<b>Note 19</b>	Participations dans les sociétés mises en équivalence	223			
<b>Note 20</b>	Actifs financiers non courants	223			



## NOTE 1 GÉNÉRALITÉS

PPR, société mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à Conseil d'administration, dont le siège social est 10, avenue Hoche 75008 Paris, France. La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés sous le numéro 552 075 020 RCS Paris et est cotée à l'Euronext Paris.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2009 reflètent la situation comptable de PPR et de ses filiales ainsi que ses intérêts dans les entreprises associées et co-entreprises.

Le 17 février 2010, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés au 31 décembre 2009 et donné son autorisation à leur publication. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 19 mai 2010.

## NOTE 2 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

### 2.1. 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 2009 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. Le Groupe a également choisi d'adopter par anticipation les normes IFRS 3 révisées – *Regroupements d'entreprises* et IAS 27 révisée – *États financiers consolidés et individuels* qui ne sont pas d'application obligatoire au 31 décembre 2009.

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](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm).

### 2.2. Référentiel IFRS appliqué

#### 2.2.1. Normes, amendements et interprétations applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2009

Le Groupe a appliqué à ses comptes consolidés les amendements de normes et les interprétations entrés en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2009 et adoptés par l'Union européenne.

Les textes ayant un impact sur les états financiers consolidés du Groupe sont :

- l'amendement de la norme IAS 1 – *Présentation des états financiers* ;
- l'amendement de la norme IFRS 7 – *Instruments financiers : informations à fournir* relatif aux informations sur la juste valeur et le risque de liquidité ;
- l'amendement de la norme IAS 16 – *Immobilisations corporelles*, relatif aux ventes d'actifs préalablement donnés en location (Améliorations annuelles des IFRS – mai 2008) ;
- l'amendement de la norme IAS 38 – *Immobilisations incorporelles*, relatif à la comptabilisation des activités de publicité et promotion (Améliorations annuelles des IFRS – mai 2008) et ;
- l'interprétation IFRIC 13 – *Programmes de fidélisation des clients*.

L'application de la révision d'IAS 1 a un impact en termes de présentation des états financiers, sur l'ensemble des périodes présentées. Dans le cadre de cette révision, le Groupe a pris pour option de :

- modifier l'appellation du bilan qui devient « l'État de la situation financière » ;
- compléter le compte de résultat par un « État du résultat global », qui regroupe le résultat de l'exercice et les autres produits et charges enregistrés dans les autres éléments du résultat global. Ces éléments étaient auparavant présentés dans un « État consolidé des produits et des charges comptabilisés ».

L'application de l'amendement de la norme IFRS 7 – *Amélioration des informations à fournir sur les instruments financiers* a un impact en termes de présentation des notes annexes. Cet amendement requiert des informations supplémentaires quant à l'évaluation en juste valeur et au risque de liquidité. Les informations relatives à l'évaluation à la juste valeur sont présentées par classe d'instruments financiers en Note 31 et celles relatives au risque de liquidité en Note 30.6.



L'application des amendements des normes IAS 16 et IAS 38 et de l'interprétation IFRIC 13 constituent des changements de méthodes comptables qui ont donné lieu à un retraitement des capitaux propres d'ouverture de l'exercice 2008 et des données comparatives présentées. La nature et l'impact de ces retraitements sont décrits dans la Note 2.23.

Par ailleurs, la norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels*, d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009, a fait l'objet d'une application anticipée dans les comptes consolidés du Groupe de l'exercice 2008. Cette norme se substitue à la norme IAS 14 – *Information sectorielle*.

Les autres amendements de normes et les interprétations qui entrent en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2009 ne trouvent pas à s'appliquer dans le Groupe ou n'ont pas d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2009. Il s'agit de :

- l'amendement des normes IAS 1/IAS 32 – *Instruments financiers remboursables par anticipation à la juste valeur et obligations en cas de liquidation* ;
- l'amendement de la norme IAS 23 – *Coûts d'emprunt*, relatif à la suppression de l'option de comptabilisation en charges des coûts financiers des actifs qualifiés ;
- l'amendement de la norme IFRS 2 – *Paiements fondés sur des actions – Conditions d'acquisition des droits et annulations* ;
- les amendements d'IFRIC 9 et IAS 39 relatifs à la réévaluation des dérivés incorporés ;
- l'interprétation IFRIC 11 – IFRS 2 – *Actions propres et transactions intragroupe*, applicable en 2008 selon l'IASB et en 2009 selon l'Union européenne ;
- l'interprétation IFRIC 14 – *Limitation de l'actif au titre de prestations définies, obligations de financement minimum et leur interaction*, applicable en 2008 selon l'IASB et en 2009 selon l'Union européenne ;
- les autres amendements de la procédure annuelle d'amélioration des IFRS, publiés en mai 2008.

## 2.2.2. Application anticipée des normes révisées IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises* et IAS 27 – *États financiers consolidés et individuels*

La révision conjointe des normes IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises* et IAS 27 – *États financiers consolidés et individuels* modifie les règles d'évaluation et de comptabilisation des opérations de périmètre. La version révisée de ces textes a été adoptée par l'Union européenne le 3 juin 2009 et est d'application obligatoire pour le Groupe à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010.

Le Groupe a choisi d'appliquer ces textes par anticipation et a traité l'ensemble des opérations de périmètre de l'exercice 2009 conformément aux nouvelles dispositions des deux normes. Les opérations significatives sont décrites en Note 3.1.

L'application de ces textes étant prospective, il n'a été procédé à aucun retraitement sur les opérations antérieures au 1<sup>er</sup> janvier 2009, à l'exception des reclassements opérés sur le tableau des flux de trésorerie entre activités d'investissement et de financement pour

tenir compte de l'application rétrospective de l'amendement à IAS 7 découlant de la révision d'IAS 27.

## 2.2.3. Textes applicables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010

Les textes publiés par l'IASB qui entrent en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 sont les suivants :

- l'amendement d'IAS 39 relatif aux éléments éligibles à la comptabilité de couverture ;
- l'amendement d'IAS 32 relatif au classement des droits de souscription émis ;
- l'amendement d'IFRS 2 relatif aux transactions intragroupe dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie ;
- l'interprétation IFRIC 12 – *Accords de concessions de services* (applicable en 2010 selon l'Union européenne) ;
- l'interprétation IFRIC 15 – *Accords pour la construction de biens immobiliers* ;
- l'interprétation IFRIC 16 – *Couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger* ;
- l'interprétation IFRIC 17 – *Distributions en nature aux actionnaires* ;
- l'interprétation IFRIC 18 – *Transferts d'actifs des clients* ;
- les amendements de la procédure annuelle d'amélioration des IFRS, publiés en avril 2009.

Les impacts éventuels de ces textes sont en cours d'évaluation.

## 2.2.4. Rappel des options prises lors de la première adoption des IFRS

Les normes IFRS, telles qu'adoptées par l'Union européenne et applicables au 31 décembre 2005, ont été appliquées avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2004 conformément aux dispositions prévues par la norme IFRS 1, à l'exception de certaines exemptions prévues par la norme :

- **regroupements d'entreprises** : le Groupe a choisi, conformément à la norme IFRS 3, de retraiter rétrospectivement les regroupements d'entreprises à compter de la date du 1<sup>er</sup> 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 n'étaient pas acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005.

Par ailleurs, suite au choix offert par le régulateur sur la date d'application des normes IAS 32 et IAS 39 relatives aux instruments financiers, le Groupe a retenu d'appliquer ces normes à compter du 1<sup>er</sup> 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 (1<sup>er</sup> janvier 2005).

## 2.3. Bases de préparation et de présentation des comptes consolidés

### 2.3.1. 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 titres conservés d'une filiale ou d'une entreprise associée, évalués à la juste valeur au moment de la perte de contrôle ou d'influence notable ;
- 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.

### 2.3.2. 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 instruments financiers. 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 7 – Paiements sur la base d'actions ;
- Note 11 – 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 31 – Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers.

Par ailleurs, outre l'utilisation d'estimations, la Direction du Groupe 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.

### Options de vente accordées à des actionnaires minoritaires

Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales des engagements de rachat de leurs participations. 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.

La norme IAS 27 révisée, appliquée dans les comptes consolidés à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009, précise le traitement comptable des acquisitions complémentaires de titres dans les sociétés déjà contrôlées. Comme autorisé par l'Autorité des marchés financiers, le Groupe a décidé d'appliquer deux méthodes de comptabilisation différentes de ces options de ventes, selon que les options ont été émises avant ou après la date de première application de la version révisée de la norme.

**Options de vente consenties antérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2009 : maintien de la méthode du goodwill en cours**

Le Groupe enregistre un passif financier au titre des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées. Les intérêts non contrôlés correspondant sont reclassés dans ce passif financier. La différence entre la dette au titre des engagements de rachat et la valeur comptable des intérêts non contrôlés 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.

**Options de vente consenties à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009**

La norme IAS 27 révisée stipule que toute transaction avec des actionnaires minoritaires portant sur des titres de capital – sans modification du contrôle – doit être comptabilisée au sein des capitaux propres. En conséquence, le Groupe considère que les options de vente accordées après la date de première application de la norme révisée doivent impacter les capitaux propres consolidés.

Le Groupe enregistre un passif financier au titre des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées. Les intérêts non contrôlés correspondant sont reclassés dans ce passif financier. La différence entre la dette au titre des engagements de rachat et la valeur comptable des intérêts non contrôlés reclassés est enregistrée en déduction des capitaux propres.

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 des capitaux propres.

**2.3.3. 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.

**2.4. Principes de consolidation**

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.

**2.4.1. 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.

**2.4.2. 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. Elles sont initialement évaluées au coût, sauf dans les cas où le Groupe en détenait préalablement le contrôle. Les titres sont alors évalués à la juste valeur à la date de perte de contrôle par le résultat.

Par la suite, la quote-part du Groupe dans les profits ou pertes de l'entreprise associée est comptabilisée en résultat, sur la ligne « Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence ». La quote-part des autres éléments du résultat global provenant des entreprises associées est comptabilisée sur une ligne distincte de l'état du résultat global. 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, présentée sur une ligne unique du bilan « Participations dans les sociétés mises en équivalence ».

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.

**2.4.3. 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.



#### 2.4.4. 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*.

#### 2.4.5. 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.

Les regroupements antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2009 ont été comptabilisés selon les principes comptables retenus pour la préparation des états financiers au 31 décembre 2008.

Les regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009 sont évalués et comptabilisés conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée : la contrepartie transférée (coût d'acquisition) est évaluée à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange. Les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en charge.

Tout excédent de la contrepartie transférée sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise donne lieu à la comptabilisation d'un goodwill. Pour chaque regroupement, le Groupe a la possibilité d'opter pour une évaluation à la juste valeur des intérêts non contrôlés. Dans ce cas, le Groupe comptabilise un goodwill sur l'intégralité des actifs et passifs identifiables (méthode du goodwill complet).

Le goodwill est déterminé à la date de prise de contrôle de l'entité acquise et ne fait l'objet d'aucun ajustement ultérieur au-delà de la période d'évaluation ; l'acquisition ultérieure d'intérêts non contrôlés ne donne pas lieu à la constatation d'un goodwill complémentaire. Les opérations d'acquisition et de cession d'intérêts non contrôlés sont comptabilisées directement dans les capitaux propres du Groupe.

Si la contrepartie transférée est inférieure 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.

La comptabilisation d'un regroupement d'entreprises doit être achevée dans un délai de 12 mois après la date d'acquisition. Ce délai s'applique à l'évaluation des actifs et passifs identifiables, de la contrepartie transférée et des intérêts non contrôlés.

#### 2.5. Conversion des devises étrangères

##### 2.5.1. 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.

##### 2.5.2. 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 2.11. – Actifs et passifs financiers.

##### 2.5.3. 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 l'état du résultat global, au sein des autres éléments du résultat global, 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 l'état du résultat global, au sein des autres éléments du résultat global.

#### 2.5.4. 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 dans l'état du résultat global 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 dans l'état du résultat global, au sein des autres éléments du résultat global, et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net.

#### 2.6. Goodwill

Le goodwill représente l'excédent de la contrepartie transférée d'un regroupement d'entreprises sur la part d'intérêt de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables à la date de l'acquisition. Dans le cas où, pour une acquisition donnée, le Groupe opte pour une évaluation des intérêts non contrôlés à la juste valeur, le goodwill est calculé sur l'intégralité des actifs et passifs identifiables.

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.

#### 2.7. Marques et autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de regroupement d'entreprises, 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.

#### 2.8. 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.

### 2.9. 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.

### 2.10. 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 d'un flux annuel normatif 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 redévient supérieure à

la valeur nette comptable. Les pertes de valeur enregistrées au titre des goodwill ne peuvent être reprises.

## 2.11. 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).

### 2.11.1. 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 autres éléments du résultat global 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.

#### 2.11.2. Passifs financiers

L'évaluation des passifs financiers dépend de leur classification selon IAS 39. Au sein du Groupe, à l'exception des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires, 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.

### 2.11.3. Instruments composés

Certains instruments financiers contiennent à la fois une composante de dette financière classique et une composante « capitaux propres ».

Il peut s'agir notamment d'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.

### 2.11.4. 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.

#### 2.11.5. 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 découvertes 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 découvertes bancaires. Un état de passage détaillant la trésorerie du tableau des flux et celle du bilan figure en Note 33.

#### 2.11.6. 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° 2009-R.03. 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.

#### 2.12. 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.

#### 2.13. Options sur actions propres

Les options sur actions propres sont traitées selon leurs caractéristiques comme des instruments dérivés, des instruments de capitaux propres ou des passifs financiers.

Les options qualifiées de dérivés sont enregistrées à la juste valeur par le compte de résultat. Les options qualifiées d'instruments de capitaux propres sont enregistrées en capitaux propres pour leur montant initial. Les variations de valeur ne sont pas comptabilisées. Le traitement comptable des passifs financiers est décrit dans la Note 2.11.

#### 2.14. Paiements fondés sur des actions

Des plans d'actions gratuites et 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 bénéficiaires, est évaluée à la date d'attribution. Les modèles mathématiques utilisés pour ces évaluations sont décrits dans la Note 7.

Pendant la période d'acquisition des droits, la juste valeur des options et des actions gratuites ainsi déterminée est amortie proportionnellement à l'acquisition des droits. Cette charge est inscrite en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

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 établie sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une dette.

#### 2.15. Impôts

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt exigible et l'impôt différé.

Un impôt différé est calculé selon la méthode bilancielle du report variable pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable inscrite au bilan consolidé et la valeur fiscale des actifs et passifs. L'évaluation des impôts différés repose sur la façon dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés et sont classés au bilan en actifs et passifs non courants.

Un impôt différé actif est comptabilisé sur les différences temporelles déductibles et pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt dans la mesure où leur réalisation future paraît probable.

Un impôt différé passif est comptabilisé sur les différences temporelles taxables relatives aux participations dans les filiales, entreprises associées et co-entreprises sauf si le Groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

## 2.16. 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.

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.

## 2.17. 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 dans les autres éléments du résultat global 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.

## 2.18. Actifs (ou groupe d'actifs) non courants détenus en vue de la vente

La norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* 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.

## 2.19. 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 avantages accordés aux clients dans le cadre des programmes de fidélisation constituent des éléments séparés de la vente initiale. Les produits liés à ces droits acquis sont différés jusqu'à la date d'utilisation des avantages par les clients.

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 sur la période où les services sont rendus, ou bien, lorsque l'entité du Groupe agit en qualité d'agent dans la vente de ces prestations, au moment de la signature de l'engagement contractuel par le client.

## 2.20. 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.

## 2.21. 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 corrigéant le résultat net – part du Groupe des éléments non courants pour leur montant net d'impôt et d'intérêts non contrôlés. 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.

## 2.22. 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. Au 31 décembre 2009, il s'agit de Conforama, Fnac, Redcats, 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.

## 2.23. Retraitements de l'information comparative

Les changements de méthodes comptables mentionnés dans la Note 2.2.1. ont été appliqués de façon rétrospective au 1<sup>er</sup> janvier 2008, conformément aux dispositions de la norme IAS 8 – *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs*.

Les capitaux propres d'ouverture, ainsi que les informations comparatives présentées ont été retraités.

Par ailleurs, sur l'exercice 2009, 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*. Ces activités concernent la cession partielle de Cfao et le plan de cession de Fnac Éveil & Jeux, et sont détaillées dans la Note 12.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie antérieurement publiés ont été retraités.

En outre, la norme IAS 27 révisée modifie la norme IAS 7 – *Tableau des flux de trésorerie* quant à la présentation des acquisitions et cessions d'intérêts dans une filiale sans perte de contrôle, opérations dorénavant classées en flux de financement. Les informations du tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2008 ont été modifiées en conséquence.

### 2.23.1. Nature des changements de méthodes comptables

L'interprétation IFRIC 13 traite de la comptabilisation des avantages qu'une entité accorde à ses clients dans le cadre de programmes de fidélisation. Ces avantages, consentis aux clients lors d'une vente de produits ou services, peuvent être échangés à l'avenir contre des biens ou des services gratuits ou à prix réduits.

Selon IFRIC 13, les droits accordés constituent un élément séparément identifiable de la transaction initiale. Le montant reçu au titre de la vente doit être scindé entre :

- les biens vendus ou services fournis initialement, pour lesquels le produit est comptabilisé immédiatement ; et
- les droits accordés et utilisables ultérieurement, pour lesquels le produit est différé jusqu'à ce que le client utilise son droit auprès de l'entreprise et que l'entreprise remplit son obligation de fournir l'avantage (ou, si l'avantage est fourni par un tiers, jusqu'à ce que ce dernier prenne en charge l'obligation).

Par ailleurs, le produit affecté aux avantages accordés doit être évalué par référence à la juste valeur, c'est-à-dire au montant auquel ces avantages pourraient être vendus séparément.

Le Groupe a appliquée cette interprétation à l'ensemble des programmes de fidélisation mis en place et gérés par ses différentes enseignes.

L'amendement de la norme IAS 16 précise la méthode de comptabilisation des opérations de cession d'actifs préalablement donnés en location, lorsqu'une entreprise réalise ce type de transaction dans le cadre de ses activités ordinaires. À l'issue de la période de location, l'actif concerné doit être reclassé en stock et le prix de cession enregistré en produit des activités ordinaires.

La norme IAS 7 – *Tableaux des flux de trésorerie* a été modifiée pour préciser que tous les flux liés à ces opérations constituent des flux d'exploitation.

Les produits de cession des véhicules automobiles préalablement donnés en location, qui étaient comptabilisés jusqu'à présent en minoration du Coût des ventes par le Groupe, sont dorénavant classés en Produits des activités ordinaires.

L'amendement de la norme IAS 38 impose que toutes les dépenses de publicité et promotion soient comptabilisées lorsqu'elles sont encourues. Une charge doit être enregistrée dès que l'entreprise a un droit d'accès aux biens ou dès qu'elle a reçu les services de la part de ses fournisseurs. Par ailleurs, les coûts relatifs à la production des catalogues de vente à distance sont explicitement qualifiés de dépenses de publicité et promotion et entrent dans le champ d'application de la norme.

Jusqu'à présent, les dépenses relatives à la création, la production et la préparation des catalogues de vente à distance étaient comptabilisées en charges à la date d'envoi des catalogues aux clients. Les coûts relatifs aux catalogues non encore expédiés étaient comptabilisés en charges constatées d'avance jusqu'à leur date d'envoi.

Ces coûts, ainsi que l'ensemble des dépenses de publicité et de promotion du Groupe, ont été réaffectés aux exercices auxquels ils se rattachent, conformément aux dispositions de la norme amendée.

### 2.23.2. États financiers retraités

Les effets des retraitements liés aux changements de méthodes comptables et aux « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession » sont les suivants :

#### État de la situation financière au 1<sup>er</sup> janvier 2008

##### Actif

(en millions d'euros)	31/12/2007 Publié en février 2009	IFRIC 13	IAS 16	IAS 38	01/01/2008 retraité
Goodwill	6 653,6				6 653,6
Marques et autres immobilisations incorporelles	10 135,2				10 135,2
Immobilisations corporelles	2 174,3				2 174,3
Participations dans les sociétés mises en équivalence	19,7				19,7
Actifs financiers non courants	266,1				266,1
Actifs d'impôts différés	701,7	2,6		7,5	711,8
Autres actifs non courants	30,4				30,4
<b>Actif non courant</b>	<b>19 981,0</b>	<b>2,6</b>		<b>7,5</b>	<b>19 991,1</b>
Stocks	3 234,1				3 234,1
Créances clients	1 503,8				1 503,8
Concours à la clientèle	235,3				235,3
Créances d'impôts exigibles	105,1				105,1
Autres actifs financiers courants	93,5				93,5
Autres actifs courants	1 062,6	(0,8)		(64,5)	997,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 713,2				1 713,2
<b>Actif courant</b>	<b>7 947,6</b>	<b>(0,8)</b>		<b>(64,5)</b>	<b>7 882,3</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>283,5</b>				<b>283,5</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>28 212,1</b>	<b>1,8</b>		<b>(57,0)</b>	<b>28 156,9</b>



## Passif

(en millions d'euros)	31/12/2007 Publié en février 2009	IFRIC 13	IAS 16	IAS 38	01/01/2008 retraité
Capital social	512,3				512,3
Réserves liées au capital	2 614,9				2 614,9
Titres d'autocontrôle	(72,1)				(72,1)
Réserves de conversion	(156,6)				(156,6)
Réévaluation des instruments financiers	31,4				31,4
Autres réserves	6 288,3	(23,2)		(67,0)	6 198,1
<b>Capitaux propres – Part revenant au Groupe</b>	<b>9 218,2</b>	<b>(23,2)</b>		<b>(67,0)</b>	<b>9 128,0</b>
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés	1 443,3				1 443,3
<b>Capitaux propres</b>	<b>10 661,5</b>	<b>(23,2)</b>		<b>(67,0)</b>	<b>10 571,3</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	4 670,3				4 670,3
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	250,0				250,0
Provisions	145,6				145,6
Passifs d'impôts différés	2 879,0		(0,9)		2 878,1
<b>Passif non courant</b>	<b>7 944,9</b>			<b>(0,9)</b>	<b>7 944,0</b>
Emprunts et dettes financières à court terme	3 184,8				3 184,8
Financement des concours à la clientèle	235,3				235,3
Autres passifs financiers courants	72,6				72,6
Dettes fournisseurs	2 942,6		10,6		2 953,2
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	17,2				17,2
Provisions	95,5				95,5
Dettes d'impôts exigibles	319,5				319,5
Autres passifs courants	2 509,1	25,0		0,3	2 534,4
<b>Passif courant</b>	<b>9 376,6</b>	<b>25,0</b>		<b>10,9</b>	<b>9 412,5</b>
<b>Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>229,1</b>				<b>229,1</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>28 212,1</b>		<b>1,8</b>	<b>(57,0)</b>	<b>28 156,9</b>

Compte de résultat pour l'exercice clos le 31 décembre 2008

(en millions d'euros)	31/12/2008 Publié en février 2009	IFRIC 13	IAS 16	IAS 38	IFRS 5	31/12/2008 retraité
<b>ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>						
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>20 201,2</b>	<b>(0,3)</b>	<b>10,7</b>	<b>(3 004,6)</b>	<b>17 207,0</b>	
Coût des ventes	(11 385,9)		(10,7)	2 265,7	(9 130,9)	
<b>Marge brute</b>	<b>8 815,3</b>	<b>(0,3)</b>		<b>(738,9)</b>	<b>8 076,1</b>	
Charges de personnel	(2 803,0)			223,9	(2 579,1)	
Autres produits et charges opérationnels courants	(4 291,1)	(4,4)	0,6	238,6	(4 056,3)	
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 721,2</b>	<b>(4,7)</b>	<b>0,6</b>	<b>(276,4)</b>	<b>1 440,7</b>	
Autres produits et charges opérationnels non courants	(361,0)			(6,8)	(367,8)	
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 360,2</b>	<b>(4,7)</b>	<b>0,6</b>	<b>(283,2)</b>	<b>1 072,9</b>	
Charges financières (nettes)	(372,7)			19,8	(352,9)	
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>987,5</b>	<b>(4,7)</b>	<b>0,6</b>	<b>(263,4)</b>	<b>720,0</b>	
Impôt sur le résultat	(334,5)	1,5	(0,5)	64,8	(268,7)	
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	1,4			(3,6)	(2,2)	
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>654,4</b>	<b>(3,2)</b>	<b>0,1</b>	<b>(202,2)</b>	<b>449,1</b>	
dont part du Groupe	537,4	(3,2)	0,1	(159,6)	374,7	
dont part des intérêts non contrôlés	117,0			(42,6)	74,4	
<b>ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>						
<b>Résultat net des activités abandonnées</b>	<b>387,7</b>			<b>202,2</b>	<b>589,9</b>	
dont part du Groupe	386,8			159,6	546,4	
dont part des intérêts non contrôlés	0,9			42,6	43,5	
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>1 042,1</b>	<b>(3,2)</b>	<b>0,1</b>		<b>1 039,0</b>	
Résultat net part du Groupe	924,2	(3,2)	0,1		921,1	
Résultat net part des intérêts non contrôlés	117,9				117,9	
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>924,2</b>	<b>(3,2)</b>	<b>0,1</b>		<b>921,1</b>	
Résultat par action (en euros)	7,33				7,31	
Résultat dilué par action (en euros)	7,33				7,31	
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies</b>	<b>537,4</b>	<b>(3,2)</b>	<b>0,1</b>	<b>(159,6)</b>	<b>374,7</b>	
Résultat par action (en euros)	4,26				2,97	
Résultat dilué par action (en euros)	4,26				2,97	
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants</b>	<b>875,2</b>	<b>(3,2)</b>	<b>0,1</b>	<b>(154,1)</b>	<b>718,0</b>	
Résultat par action (en euros)	6,95				5,70	
Résultat dilué par action (en euros)	6,94				5,70	

**État de la situation financière au 31 décembre 2008**

**Actif**

(en millions d'euros)	31/12/2008 Publié en février 2009	IFRIC 13	IAS 16	IAS 38	31/12/2008 retraité
Goodwill	6 178,7				6 178,7
Marques et autres immobilisations incorporelles	10 172,7				10 172,7
Immobilisations corporelles	2 253,4				2 253,4
Participations dans les sociétés mises en équivalence	74,5				74,5
Actifs financiers non courants	323,8				323,8
Actifs d'impôts différés	628,0	4,0		7,1	639,1
Autres actifs non courants	16,8				16,8
<b>Actif non courant</b>	<b>19 647,9</b>	<b>4,0</b>	<b>7,1</b>	<b>19 659,0</b>	
Stocks	3 465,5				3 465,5
Créances clients	1 303,0				1 303,0
Concours à la clientèle	189,5				189,5
Créances d'impôts exigibles	101,3				101,3
Autres actifs financiers courants	143,1				143,1
Autres actifs courants	999,2	(0,1)		(61,5)	937,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 116,6				1 116,6
<b>Actif courant</b>	<b>7 318,2</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(61,5)</b>	<b>7 256,6</b>	
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>61,6</b>				<b>61,6</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>27 027,7</b>	<b>3,9</b>	<b>(54,4)</b>	<b>26 977,2</b>	

**Passif**

(en millions d'euros)	31/12/2008 Publié en février 2009	IFRIC 13	IAS 16	IAS 38	31/12/2008 retraité
Capital social	506,2				506,2
Réserves liées au capital	2 478,8				2 478,8
Titres d'autocontrôle	(6,4)				(6,4)
Réserves de conversion	(239,0)			1,0	(238,0)
Réévaluation des instruments financiers	(35,7)				(35,7)
Autres réserves	6 730,3	(26,6)		(66,7)	6 637,0
<b>Capitaux propres – Part revenant au Groupe</b>	<b>9 434,2</b>	<b>(26,6)</b>	<b>(65,7)</b>	<b>9 341,9</b>	
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés	1 256,9				1 256,9
<b>Capitaux propres</b>	<b>10 691,1</b>	<b>(26,6)</b>	<b>(65,7)</b>	<b>10 598,8</b>	
Emprunts et dettes financières à long terme	3 961,3				3 961,3
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	241,0				241,0
Provisions	164,4				164,4
Passifs d'impôts différés	2 847,8		(0,5)		2 847,3
<b>Passif non courant</b>	<b>7 214,5</b>		<b>(0,5)</b>	<b>7 214,0</b>	
Emprunts et dettes financières à court terme	2 722,1				2 722,1
Financement des concours à la clientèle	189,5				189,5
Autres passifs financiers courants	75,9				75,9
Dettes fournisseurs	2 966,0		10,5		2 976,5
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	17,4				17,4
Provisions	189,9				189,9
Dettes d'impôts exigibles	325,0				325,0
Autres passifs courants	2 565,3	30,5	1,3		2 597,1
<b>Passif courant</b>	<b>9 051,1</b>	<b>30,5</b>	<b>11,8</b>	<b>9 093,4</b>	
<b>Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>71,0</b>				<b>71,0</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>27 027,7</b>	<b>3,9</b>	<b>(54,4)</b>	<b>26 977,2</b>	



**Tableau des flux de trésorerie au 31 décembre 2008**

(en millions d'euros)	31/12/2008 Publié en février 2009	IFRIC 13	IAS 16	IAS 38
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>654,4</b>	<b>(3,2)</b>		<b>0,1</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	419,4			
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	314,2	(1,4)	10,7	0,5
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>1 388,0</b>	<b>(4,6)</b>	<b>10,7</b>	<b>0,6</b>
Charges et produits d'intérêts financiers	354,3			
Dividendes reçus	(1,4)			
Charge nette d'impôt exigible	337,4			
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>	<b>2 078,3</b>	<b>(4,6)</b>	<b>10,7</b>	<b>0,6</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(232,4)	4,6		(0,6)
Variation des concours à la clientèle	8,1			
Impôts sur le résultat payés	(322,6)			
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>1 531,4</b>		<b>10,7</b>	
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(592,7)			
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	65,7		(10,7)	
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(222,1)			
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	1 202,2			
Acquisitions d'autres actifs financiers	(55,2)			
Cessions d'autres actifs financiers	10,8			
Intérêts et dividendes reçus	47,2			
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>455,9</b>		<b>(10,7)</b>	
Augmentation/Diminution de capital	(174,4)			
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	(131,7)			
Dividendes versés aux actionnaires de PPR, société mère	(433,8)			
Dividendes versés aux intérêts non contrôlés des filiales consolidées	(58,9)			
Émission d'emprunts	723,0			
Remboursement d'emprunts	(1 325,7)			
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	(639,2)			
Intérêts versés et assimilés	(390,4)			
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>(2 431,1)</b>			
Flux nets liés aux activités abandonnées	(21,1)			
Incidence des variations des cours de change	(52,4)			
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>(517,3)</b>			
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>1 450,8</b>			
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>933,5</b>			



IFRS 5	IAS 7	31/12/2008 retraité	(en millions d'euros)
<b>(202,2)</b>		<b>449,1</b>	<b>Résultat net des activités poursuivies</b>
(39,8)		379,6	Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant
2,8		326,8	Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie
<b>(239,2)</b>		<b>1 155,5</b>	<b>Capacité d'autofinancement</b>
(21,7)		332,6	Charges et produits d'intérêts financiers
1,1		(0,3)	Dividendes reçus
(63,5)		273,9	Charge nette d'impôt exigible
<b>(323,3)</b>		<b>1 761,7</b>	<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>
21,6		(206,8)	Variation du besoin en fonds de roulement
		8,1	Variation des concours à la clientèle
70,0		(252,6)	Impôts sur le résultat payés
<b>(231,7)</b>		<b>1 310,4</b>	<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>
84,7		(508,0)	Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles
(13,6)		41,4	Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles
2,0	160,2	(59,9)	Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise
(2,8)		1 199,4	Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée
17,4		(37,8)	Acquisitions d'autres actifs financiers
(11,4)		(0,6)	Cessions d'autres actifs financiers
(3,3)		43,9	Intérêts et dividendes reçus
<b>73,0</b>	<b>160,2</b>	<b>678,4</b>	<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>
(3,9)	(160,2)	(338,5)	Augmentation / Diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires
		(131,7)	Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle
		(433,8)	Dividendes versés aux actionnaires de PPR, société mère
32,1		(26,8)	Dividendes versés aux intérêts non contrôlés des filiales consolidées
(9,4)		713,6	Émission d'emprunts
4,5		(1 321,2)	Remboursement d'emprunts
30,8		(608,4)	Augmentation / Diminution des autres dettes financières
23,1		(367,3)	Intérêts versés et assimilés
<b>77,2</b>	<b>(160,2)</b>	<b>(2 514,1)</b>	<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>
81,0		59,9	Flux nets liés aux activités abandonnées
0,5		(51,9)	Incidence des variations des cours de change
	<b>(517,3)</b>		<b>Variation nette de la trésorerie</b>
		<b>1 450,8</b>	<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>
		<b>933,5</b>	<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>



## NOTE 3 FAITS MARQUANTS

### 3.1. Évolutions du périmètre de consolidation

Les comptes consolidés du groupe PPR établis au 31 décembre 2009 regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en Note 37.

#### 3.1.1. Cession du contrôle de Cfaö par introduction en bourse

Le 3 décembre 2009, PPR a cédé le contrôle de sa filiale Cfaö par introduction en bourse sur Euronext Paris.

Le Groupe poursuit ainsi sa reconfiguration autour d'un ensemble cohérent de marques mondiales puissantes dans l'univers de l'équipement de la personne, tant sur le secteur du Luxe que sur le segment Grand Public. PPR n'entend pas rester durablement associé au développement de Cfaö ; si la perspective à terme est une sortie complète du capital de Cfaö, un désengagement rapide n'est pas envisagé : PPR s'est engagé envers les banques garantes de l'opération à ne pas offrir, céder ou transférer de toute autre manière des actions de Cfaö jusqu'au 7 juin 2010.

PPR a perdu le contrôle de droit de Cfaö en cédant au public, pour 927 millions d'euros (hors frais), 35 650 000 actions de sa filiale, précédemment détenue à 99,9 %. Le Groupe demeure actionnaire de Cfaö à hauteur de 42,0 % du capital et des droits de vote et n'a aucun accord avec d'autres actionnaires donnant le pouvoir sur plus de la moitié des droits de vote ; il n'exerce donc plus qu'une influence notable sur Cfaö. À la date d'introduction en bourse, 54,1 % du capital de Cfaö était détenu par des investisseurs institutionnels (français à hauteur de 42 %) dont les 32 plus importants détenaient conjointement une participation supérieure à celle de PPR.

Le mode de gouvernance de Cfaö exclut le contrôle de fait par PPR. En effet, le Directoire de Cfaö est constitué de trois membres salariés de la société qui ne sont plus liés par aucun contrat de travail ou de conseil avec le groupe PPR ; il dispose des pouvoirs les plus étendus pour diriger la société et ses politiques opérationnelles et financières. Par ailleurs, la composition du Conseil de surveillance de Cfaö et les conditions d'organisation des travaux de celui-ci ne permettent pas à PPR de disposer d'une majorité de voix au sein de cet organe de supervision, et il en va de même au sein du Comité des nominations. PPR n'a donc pas le pouvoir de nommer ou révoquer les membres du Directoire.

Depuis son introduction en bourse, Cfaö bénéficie d'une totale indépendance financière vis-à-vis de PPR. Cfaö a remboursé son compte-courant avec le Groupe et dispose désormais de financements bancaires externes autonomes. Il n'existe plus aucun contrat de management, de conseil, d'assistance, de mandat ou d'intérêt commun entre PPR et Cfaö ; il n'y a plus aucune relation d'affaires significative entre les deux groupes, ni aucun actif commun, à l'exception de facilités administratives ou techniques dont il est convenu qu'elles resteront temporairement assurées par PPR dans la continuité du

passé et à prix de marché. Depuis le 3 décembre 2009, Cfaö n'est plus intégrée aux dispositifs et processus du groupe PPR (en particulier les procédures de contrôle financier).

L'opération de cession a été traitée conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 : le résultat net consolidé de Cfaö jusqu'au 30 novembre 2009 ainsi que la plus-value nette afférente à la cession de 35 650 000 actions sont présentés sur la ligne distincte du compte de résultat « Résultat net des activités abandonnées » ; le compte de résultat ainsi que le tableau des flux de trésorerie de l'exercice précédent font l'objet d'un retraitement similaire. Comme PPR conserve une influence notable sur Cfaö, la participation résiduelle est mise en équivalence dans les états financiers du Groupe au 31 décembre 2009 : le résultat estimé du mois de décembre<sup>(1)</sup> est enregistré dans la ligne « Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence » et les titres sont incorporés à l'état de la situation financière consolidée dans la ligne « Participations dans les sociétés mises en équivalence ». En outre, le Groupe a décidé d'appliquer par anticipation au 1<sup>er</sup> janvier 2009 les normes IAS 27 et IFRS 3 révisées ; en conséquence, les 25 834 370 actions représentatives de la participation résiduelle de PPR ont été réévaluées à leur juste valeur, soit 26 euros par action<sup>(2)</sup>, avec une contrepartie enregistrée dans le compte de résultat en « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

#### 3.1.2. Autres évolutions du portefeuille d'activités

Le 1<sup>er</sup> 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. Le Groupe a comptabilisé ce regroupement d'entreprise en appliquant la méthode du goodwill complet.

Le 12 janvier 2009, Puma a annoncé l'acquisition de la société suédoise Brandon AB, spécialiste du merchandising et de la promotion des marques.

Le 25 février 2009, Gucci Group a conclu un accord de vente définitif de Bédat & Co à Luxury Concepts Watches Jewellery Sdn Bhd, société basée en Malaisie.

Le 10 juin 2009, PPR a finalisé la cession de Surcouf à Monsieur Hugues Mulliez, fondateur de l'enseigne Youg's, spécialisée dans la vente de produits et services informatiques.

Le 8 janvier 2010, Puma et Hussein Chalayan ont annoncé le rachat par Hussein Chalayan, au 31 décembre 2009, de la participation de Puma dans leur société commune, Chalayan LLP. Hussein Chalayan reste le Directeur Artistique de Puma, responsable de la supervision du design, de la création et du développement des collections Sportlifestyle de Puma.

Les autres variations du périmètre de consolidation du Groupe n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers de l'exercice.

(1) Le résultat de Cfaö pour l'exercice 2009 n'étant pas connu de PPR à la date d'arrêté des comptes, la quote-part de résultat de PPR au titre du mois de décembre 2009 a été estimée. À chaque clôture, PPR estimera sa quote-part de résultat sur la base du dernier résultat semestriel publié par Cfaö.

(2) Équivalente au prix d'introduction en bourse de l'action Cfaö.



### 3.2. Autres faits marquants

#### 3.2.1. Plans de relance, de restauration de la compétitivité et de réduction des coûts

La Fnac a annoncé le 18 février 2009 un plan de conquête commerciale, en France et à l'international, ainsi que des mesures d'économies de 35 millions d'euros en année pleine. Celles-ci concernent tous les secteurs (productivité, frais généraux, communication, loyers...). En mars 2009, la Fnac a cessé l'exploitation de son magasin de Bâle, en Suisse et le magasin de La Bastille, à Paris, spécialisé dans la musique, a été fermé en toute fin d'année.

En 2009, Redcats a poursuivi et complété la mise en œuvre des plans de relance de sa compétitivité initiés en 2008. Le 25 novembre 2009, Redcats a présenté le projet de rachat de sa filiale La maison de Valérie par Conforama. Ce rapprochement s'intègre dans la stratégie de développement multi-canal de Conforama. Il permet d'une part de conjuguer les atouts de chaque enseigne (l'expertise reconnue de La maison de Valérie en matière de vente à distance et la puissance de Conforama) et, d'autre part, de capitaliser sur la complémentarité des deux marques et sur leurs savoir-faire dans leur secteur de l'ameublement et de la décoration.

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. Au premier trimestre 2009, Conforama a fermé trois magasins dans la Péninsule ibérique et quatre en Italie.

Le 8 mai 2009, Puma a exposé les contours d'un plan de réduction de coûts visant à économiser jusqu'à 150 millions d'euros par rapport

au budget en base annuelle d'ici 2011. Grâce à ce programme, Puma entend optimiser son réseau de magasins exploités en propre et la structure globale de son organisation, ainsi que les processus opérationnels. Au second semestre, Puma a lancé le « *Project Relay* », nouveau plan d'économies et de modération de frais visant à abaisser les coûts de structure et à accroître l'efficience des opérations.

Le pôle Luxe a également renforcé la rigueur de son contrôle des coûts. Des plans d'économies ont été mis en œuvre pour optimiser les effectifs et la masse salariale, pour améliorer encore l'efficience de la chaîne d'approvisionnements (avec un effort particulier sur le *sourcing* et les achats indirects). En outre, toutes les marques ont adopté une politique de « *do more with less* », en particulier en matière de dépenses de marketing et publicité ou d'investissements opérationnels en magasins.

#### 3.2.2. Renforcement de la solidité financière

En 2009, PPR a poursuivi sa politique de renforcement de sa solidité financière par l'allongement de la maturité de sa dette et la diversification de ses sources de financement.

Ainsi, PPR a émis un emprunt pour 152,5 millions d'euros à échéance juin 2014.

Dans le cadre de son programme EMTN, PPR a également émis quatre emprunts obligataires :

- 800 millions d'euros à échéance avril 2014, émis en deux tranches assimilables assorties d'un coupon de 8,625 % ;
- 150 millions d'euros à échéance juin 2014, placement « *retail* » au Benelux assorti d'un coupon de 7,75 % ;
- 150 millions d'euros à échéance juin 2017, placement privé assorti d'un coupon de 6,50 % ;
- 200 millions d'euros à échéance novembre 2017, placement privé assorti d'un coupon de 6,50 %.



## NOTE 4 SECTEURS OPÉRATIONNELS

Les principes de détermination des secteurs opérationnels présentés sont décrits en Note 2.22.

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 courantes 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 marques et autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et 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.

### 4.1. Informations par enseigne

(en millions d'euros)	Gucci	Bottega Veneta	Yves Saint Laurent	Autres
<b>31 décembre 2009</b>				
Produits des activités ordinaires	2 266,4	402,1	237,5	484,3
• hors Groupe	2 266,4	402,1	237,5	482,8
• Groupe				1,5
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>617,7</b>	<b>91,8</b>	<b>(9,8)</b>	<b>(7,6)</b>
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	92,3	11,5	11,6	26,4
Autres produits et charges opérationnelles courantes sans contrepartie en trésorerie	(6,0)		(1,1)	
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	100,7	11,5	3,9	19,0
<b>Actifs sectoriels</b>	<b>7 415,9</b>	<b>473,9</b>	<b>1 116,2</b>	<b>1 171,9</b>
<b>Passifs sectoriels</b>	<b>1 578,3</b>	<b>80,8</b>	<b>482,7</b>	<b>288,5</b>
<b>31 décembre 2008</b>				
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
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>624,8</b>	<b>100,7</b>	<b>0,3</b>	<b>5,2</b>
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
<b>Actifs sectoriels</b>	<b>7 495,5</b>	<b>489,9</b>	<b>1 145,6</b>	<b>1 248,5</b>
<b>Passifs sectoriels</b>	<b>1 648,0</b>	<b>88,1</b>	<b>607,6</b>	<b>311,7</b>



	<b>Luxe</b>	<b>Fnac</b>	<b>Redcats</b>	<b>Conforama</b>	<b>Cfao</b>	<b>Puma</b>	<b>Éliminations et autres</b>	<b>Total</b>
3 390,3	4 375,1	3 386,4	2 928,0		2 460,7	(15,9)	<b>16 524,6</b>	
3 388,8	4 375,1	3 382,2	2 926,9		2 451,6		<b>16 524,6</b>	
1,5		4,2	1,1		9,1	(15,9)		
<b>692,1</b>	<b>182,1</b>	<b>114,7</b>	<b>125,0</b>		<b>319,5</b>	<b>(50,0)</b>	<b>1 383,4</b>	
141,8	76,0	54,6	72,5		60,9	1,5	<b>407,3</b>	
(7,1)	(9,3)	1,0	(9,1)		1,3	(1,7)	<b>(24,9)</b>	
135,1	56,4	32,5	59,2		54,5	1,2	<b>338,9</b>	
<b>10 177,9</b>	<b>1 520,7</b>	<b>1 796,4</b>	<b>2 243,0</b>		<b>5 989,3</b>	<b>50,1</b>	<b>21 777,4</b>	
<b>2 430,3</b>	<b>1 171,0</b>	<b>913,6</b>	<b>899,1</b>		<b>1 429,8</b>	<b>67,8</b>	<b>6 911,6</b>	
		32,5	59,2		54,5	1,2	<b>338,9</b>	
3 379,9	4 457,2	3 698,6	3 167,9		2 524,2	(20,8)	<b>17 207,0</b>	
3 379,4	4 457,2	3 694,5	3 166,1		2 509,8		<b>17 207,0</b>	
0,5		4,1	1,8		14,4	(20,8)		
<b>731,0</b>	<b>179,8</b>	<b>114,6</b>	<b>118,3</b>		<b>349,7</b>	<b>(52,7)</b>	<b>1 440,7</b>	
127,9	76,7	51,8	65,0		56,6	1,6	<b>379,6</b>	
(16,8)	1,2	(8,6)	(4,0)		6,7	(0,5)	<b>(22,0)</b>	
184,8	82,3	56,0	64,5		119,2	1,2	<b>508,0</b>	
<b>10 379,5</b>	<b>1 620,4</b>	<b>2 515,9</b>	<b>2 458,5</b>	<b>1 621,7</b>	<b>5 892,9</b>	<b>28,3</b>	<b>24 517,2</b>	
<b>2 655,4</b>	<b>1 188,2</b>	<b>1 012,1</b>	<b>1 068,7</b>	<b>911,5</b>	<b>1 480,8</b>	<b>51,3</b>	<b>8 368,0</b>	



## 4.2. 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
<b>31 décembre 2009</b>							
Produits des activités ordinaires	7 124,2	4 571,8	2 609,0	143,9	79,2	1 996,5	<b>16 524,6</b>
Actifs sectoriels non courants	3 424,7	13 045,9	900,1	0,9	9,5	179,1	<b>17 560,2</b>
<b>31 décembre 2008</b>							
Produits des activités ordinaires	7 610,9	4 955,4	2 575,6	137,0	83,8	1 844,3	<b>17 207,0</b>
Actifs sectoriels non courants	4 086,2	13 056,9	985,8	294,4	30,8	167,5	<b>18 621,6</b>

## 4.3. 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)	2009	2008
Goodwill	5 564,6	6 178,7
Marques et autres immobilisations incorporelles	10 122,7	10 172,7
Immobilisations corporelles	1 861,5	2 253,4
Autres actifs non courants	11,4	16,8
<b>Actifs sectoriels non courants</b>	<b>17 560,2</b>	<b>18 621,6</b>
Stocks	2 351,6	3 465,5
Créances clients	941,8	1 303,0
Concours à la clientèle	214,9	189,5
Autres actifs courants	708,9	937,6
<b>Actifs sectoriels</b>	<b>21 777,4</b>	<b>24 517,2</b>
Participations dans les sociétés mises en équivalence	705,6	74,5
Actifs financiers non courants	301,8	323,8
Actifs d'impôts différés	554,0	639,1
Créances d'impôts exigibles	77,6	101,3
Autres actifs financiers courants	27,9	143,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	944,5	1 116,6
Actifs détenus en vue de la vente	74,9	61,6
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>24 463,7</b>	<b>26 977,2</b>



Le total des passifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des passifs du Groupe :

(en millions d'euros)	2009	2008
Passifs d'impôts différés sur les marques	2 603,8	2 604,9
Financement des concours à la clientèle	214,9	189,5
Dettes fournisseurs	2 053,5	2 976,5
Autres passifs courants	2 039,4	2 597,1
<b>Passifs sectoriels</b>	<b>6 911,6</b>	<b>8 368,0</b>
Capitaux propres	11 053,3	10 598,8
Emprunts et dettes financières à long terme	4 357,8	3 961,3
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires	192,3	241,0
Provisions non courantes	103,5	164,4
Autres passifs d'impôts différés	256,2	242,4
Emprunts et dettes financières à court terme	1 006,1	2 722,1
Autres passifs financiers courants	56,5	75,9
Provisions courantes pour retraites et autres avantages similaires	11,9	17,4
Provisions courantes	252,0	189,9
Dettes d'impôts exigibles	211,8	325,0
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	50,7	71,0
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>24 463,7</b>	<b>26 977,2</b>

## NOTE 5 PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

(en millions d'euros)	2009	2008
Ventes nettes de biens	15 720,1	16 418,1
Ventes nettes de services	370,3	326,0
Revenus des concessions et licences	102,2	106,3
Autres revenus	332,0	356,6
<b>TOTAL</b>	<b>16 524,6</b>	<b>17 207,0</b>



## NOTE 6 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 intérêssements, les coûts des formations, les

charges liées aux paiements sur la base d'actions (Note 7) ainsi que celles liées aux avantages du personnel comptabilisées dans le résultat opérationnel courant (Note 26).

(en millions d'euros)	2009	2008
Fnac	(596,9)	(599,7)
Redcats	(570,2)	(633,6)
Conforama	(474,7)	(495,4)
Puma	(320,2)	(306,4)
Luxe	(532,9)	(508,8)
Holdings et autres	(30,7)	(35,2)
<b>TOTAL</b>	<b>(2 525,6)</b>	<b>(2 579,1)</b>

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 7.1.) à hauteur de 9,2 millions d'euros en 2009 (8,8 millions d'euros en 2008).

L'effectif moyen des activités poursuivies du Groupe, en équivalent temps plein, se décompose de la façon suivante :

	2009	2008
Fnac	14 632	14 888
Redcats	15 672	17 805
Conforama	11 805	12 852
Puma	9 646	9 503
Luxe	11 371	10 968
Holdings et autres	172	198
<b>TOTAL</b>	<b>63 298</b>	<b>66 214</b>

L'effectif inscrit des activités poursuivies du Groupe est le suivant :

	2009	2008
Fnac	18 278	18 806
Redcats	18 069	20 031
Conforama	13 424	14 697
Puma	11 438	11 645
Luxe	11 883	11 484
Holdings et autres	153	201
<b>TOTAL</b>	<b>73 245</b>	<b>76 864</b>



## NOTE 7 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.

### 7.1. 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 n'étaient pas acquis au 1<sup>er</sup> 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 1999/1	Plan 1999/2	Plan 1999/3	Plan 2000/1	Plan 2000/2	Plan 2001/1	Plan 2001/2	Plan 2002/1	Plan 2002/2
	Options d'achat	Options de souscription	Options de souscription						
Date d'attribution	20/01/1999	21/05/1999	08/12/1999	26/01/2000	23/05/2000	17/01/2001	18/05/2001	03/05/2002	03/05/2002
Date d'expiration	31/03/2009	30/06/2009	26/12/2009	28/02/2010	30/06/2010	31/01/2011	31/05/2011	02/05/2012	02/05/2012
Nombre de bénéficiaires	36	44	560	26	125	722	206	1 074	1 053
Nombre attribué à l'origine	27 495	25 455	412 350	12 100	93 100	340 240	87 260	438 296	410 271
Nombre en circulation au 01/01/2009	5 350	5 620	156 950	2 300	23 500	147 460	37 540	199 701	197 406
Nombre annulé en 2009		850	16 350		1 400	16 630	18 070	25 025	25 025
Nombre exercé en 2009									
Nombre expiré en 2009	5 350	4 770	140 600						
Nombre en circulation au 31/12/2009				2 300	22 100	130 830	19 470	174 676	172 381
Nombre exercisable au 31/12/2009				2 300	22 100	130 830	19 470	174 676	172 381
Prix d'exercice (en euros)	154,58	144,83	189,19	227,15	202,91	225,01	225,01	128,10	140,50
Prix moyen pondéré des options exercées/actions remises (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	Plan 2005/4	Plan 2006/1
	Options de souscription	Options d'achat							
Date d'attribution	09/07/2003	09/07/2003	25/05/2004	07/07/2004	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005	23/05/2006
Date d'expiration	08/07/2013	08/07/2013	24/05/2014	06/07/2014	02/01/2015	18/05/2015	18/05/2015	05/07/2015	22/05/2014
Acquisition des droits	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(b)	(b)	(b)	(b)
Nombre de bénéficiaires	721	18	846	1	13	458	22	15	450
Nombre attribué à l'origine	528 690	5 430	540 970	25 000	25 530	333 750	39 960	20 520	403 417
Nombre en circulation au 01/01/09	194 839	1 250	393 496	25 000	25 468	279 905	35 480	13 810	347 425
Nombre annulé en 2009	24 721		123 742		400	16 517			27 685
Nombre exercé en 2009	6 050	250			10 000	6 911			
Nombre d'actions remises									
Nombre expiré en 2009									
Nombre en circulation au 31/12/09	164 068	1 000	269 754	25 000	15 068	256 477	35 480	13 810	319 740
Nombre exercisable au 31/12/09	164 068	1 000	269 754	25 000	15 068	256 477	35 480	13 810	
Prix d'exercice (en euros)	66,00	67,50	85,57	84,17	75,29	78,01	78,97	85,05	101,83
Juste valeur à la date d'évaluation (en euros)	15,37	15,06	15,75	22,03	11,61	11,19	10,98	12,38	13,62
Prix moyen pondéré des options exercées/actions remises (en euros)	84,79	84,13			91,05	84,28			

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2007/1	Plan 2007/2	Plan 2007	Plan 2008/1	Plan 2008/2	Plan 2008/3	Plan 2009/1	Plan 2009/2
	Options d'achat	Options d'achat	Actions gratuites					
Date d'attribution	14/05/2007	17/09/2007	14/05/2007	09/06/2008	22/10/2008	22/10/2008	07/05/2009	07/05/2009
Date d'expiration	13/05/2015	16/09/2015	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Acquisition des droits	(b)	(b)	(c)	(c)	(c)	(d)	(c)	(d)
Nombre de bénéficiaires	248	14	304	269	46	194	302	161
Nombre attribué à l'origine	355 500	51 300	78 234	86 530	49 210	53 755	130 843	46 505
Nombre en circulation au 01/01/2009	327 350	47 600	74 504	85 870	47 210	53 755		
Nombre annulé en 2009	25 020		9 829	3 400	2 160	1 260	9 315	2 435
Nombre exercé en 2009								
Nombre d'actions remises			64 675					
Nombre expiré en 2009								
Nombre en circulation au 31/12/2009	302 330	47 600		82 470	45 050	52 495	121 528	44 070
Nombre exercisable au 31/12/2009								
Prix d'exercice (en euros)	127,58	127,58	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Juste valeur à la date d'évaluation (en euros)	20,99	24,74	95,68	61,02	26,45	21,39	41,15	32,21
Prix moyen pondéré des options exercées/actions remises (en euros)			54,22					



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 des conditions de performance boursière.

La période d'acquisition est suivie d'une période d'inaccessibilité 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 des conditions de performance boursière. Il n'y a pas de période d'inaccessibilité.

**L'évaluation des services rendus** par les bénéficiaires est réalisée à la date d'attribution des plans :

- pour les plans d'options de souscription et d'achat 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 et d'achat d'actions sont les suivants :

Seuil en % du prix d'exercice	Probabilité d'exercice
125 %	15 %
150 %	20 %
175 %	20 %
200 %	20 %

Compte tenu de ces hypothèses, 25 % des bénéficiaires n'exercent pas prématurément leurs options avant la date d'expiration.

Les principales hypothèses d'évaluations des différents plans sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2003/1	Plan 2003/2	Plan 2004/1	Plan 2004/2	Plan 2005/1	Plan 2005/2	Plan 2005/3
	Options de souscription						
Volatilité	33,25 %	33,25 %	25,65 %	25,65 %	23,75 %	21,00 %	21,00 %
Taux sans risque	4,08 %	4,08 %	4,45 %	4,37 %	3,83 %	3,49 %	3,49 %
Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2005/4	Plan 2006/1	Plan 2007/1	Plan 2007/2	Plan 2007	Plan 2008/1	Plan 2008/2
	Options de souscription	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites
Volatilité	20,50 %	23,00 %	23,00 %	24,50 %	25,00 %	32,00 %	45,00 %
Taux sans risque	3,38 %	4,08 %	4,49 %	4,47 %	4,44 %	5,46 %	3,85 %
Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2008/3	Plan 2009/1	Plan 2009/2				
	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites				
Volatilité	42,00 %	42,00 %	40,00 %				
Taux sans risque	4,06 %	1,78 %	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 2009 au titre des plans d'options et d'attribution d'actions gratuites est de 12,9 millions d'euros (10,4 millions d'euros en 2008).

## 7.2. 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 2009 et leur évolution sur l'exercice sont les suivantes :

	Plan 2004	Plan 2008/I	Plan 2008/II
	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Date d'attribution	31/03/2004	21/07/2008	14/04/2009
Date d'expiration	30/03/2009	20/07/2013	13/04/2014
Nombre attribué à l'origine	459 000	113 000	139 002
Nombre en circulation au 01/01/2009	14 250	113 000	
Nombre exercé en 2009			
Nombre annulé en 2009	14 250	14 000	1 500
Nombre en circulation au 31/12/2009		99 000	137 502
Nombre exerçable au 31/12/2009	206,20	*	*
Prix d'exercice (en euros)			
Prix moyen pondéré des options exercées (en euros)			

\* Spécificités du plan 2008 : Les bénéficiaires se voient remettre des actions dont le nombre est fonction du cours de l'action à la date d'exercice des options et du nombre d'options exercées.

Par ailleurs, l'exercice des options des deux tranches du plan 2008 est subordonné à une condition de performance de l'action Puma.

Les droits sont acquis à l'issue d'une période de deux ans.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires des plans à leur date d'attribution est principalement basée sur les hypothèses suivantes :

	Plan 2004	Plan 2008/I	Plan 2008/II
Volatilité	30,00 %	29,10 %	47,70 %
Taux sans risque	2,19 % - 2,26 %	4,60 %	1,97 %

Sur l'exercice, Puma a comptabilisé une charge de 5,1 millions d'euros pour les tranches I et II du plan 2008 (1,2 million d'euros en 2008).

## 7.3. 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.

### 7.3.1. Caractéristiques des SARs octroyés par Gucci Group

Les plans de SARs ont une durée de vie de 6 à 10 ans à compter de leur date d'attribution.

Les SARs sont acquis à hauteur de 20 % par année complète de présence sauf en cas de licenciement (hors faute grave ou lourde)

où l'intégralité des droits est immédiatement acquise. En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue.

Le prix d'exercice des SARs est calculé par application aux résultats du pôle Luxe de multiples boursiers d'un panier de sociétés comparables.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires est recalculée à chaque arrêté par un expert indépendant en appliquant un modèle d'évaluation d'options correspondant à la valeur intrinsèque à laquelle est ajoutée une valeur temps.

En 2009, Gucci Group a comptabilisé un produit en résultat opérationnel courant au titre des SARs pour un montant de 8,3 millions d'euros. Le produit comptabilisé en 2008 s'élevait à 2,0 millions d'euros.



Pour les SARs en circulation au 31 décembre 2009, 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 4,8 ans (5,8 ans en 2008).

La valeur comptable du passif lié aux SARs de Gucci Group s'élève à 5,7 millions d'euros au 31 décembre 2009 et la valeur intrinsèque à 5,4 millions d'euros (respectivement 26,7 et 27,4 millions d'euros au 31 décembre 2008).

Évolution des plans	2009	2008
SARs en circulation au 1 <sup>er</sup> janvier	547 204	584 504
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	49,56	47,03
SARs attribués dans l'exercice	25 000	25 000
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	80,11	94,85
SARs exercés dans l'exercice	318 300	47 800
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	45,48	44,07
SARs annulés dans l'exercice	4 000	14 500
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	40,18	43,88
SARs en circulation au 31 décembre	249 904	547 204
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	57,97	49,56
SARs exerçables au 31 décembre	31 800	5 400
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	71,72	101,28

### 7.3.2. Caractéristiques des SARs octroyés par Puma

Les plans toujours en vigueur au 31 décembre 2009 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 leurs SARs à hauteur de 25 % la deuxième année, de 50 % la troisième année et de 75 % la quatrième année. L'intégralité des droits peut être exercée au cours de la cinquième année.

La charge comptabilisée en résultat opérationnel courant au titre des SARs de Puma s'élève à 1,0 million d'euros. En 2008, un produit de 3,0 millions d'euros avait été comptabilisé.

Le prix d'exercice des SARs en circulation au 31 décembre 2009 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 1,9 million d'euros au 31 décembre 2009 (1,0 million d'euros au 31 décembre 2008).

Évolution des plans sur l'exercice 2009	2004/III	2006/I
SARs en circulation au 1 <sup>er</sup> janvier 2009	150 000	60 000
SARs attribués dans l'exercice		
SARs exercés dans l'exercice		
SARs annulés dans l'exercice	17 250	
SARs en circulation au 31 décembre 2009	150 000	42 750
SARs exerçables au 31 décembre 2009	150 000	32 063



## NOTE 8 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)	2009	2008
Fnac	182,1	179,8
Redcats	114,7	114,6
Conforama	125,0	118,3
Puma	319,5	349,7
Luxe	692,1	731,0
Holdings et autres	(50,0)	(52,7)
<b>TOTAL</b>	<b>1 383,4</b>	<b>1 440,7</b>

Le montant des dotations aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants inclus dans le résultat opérationnel courant est de 407,3 millions d'euros en 2009 (379,6 millions

d'euros en 2008). Les autres produits et charges opérationnels sans contrepartie en trésorerie sont de - 24,9 millions d'euros en 2009 (- 22,0 millions d'euros en 2008).

## NOTE 9 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

(en millions d'euros)	2009	2008
<b>Charges opérationnelles non courantes</b>	<b>(1 053,4)</b>	<b>(404,8)</b>
Charges de restructuration	(320,9)	(126,3)
Dépréciation d'actifs	(654,5)	(236,1)
Moins-values sur cessions d'actifs	(14,1)	
Autres	(63,9)	(42,4)
<b>Produits opérationnels non courants</b>	<b>506,6</b>	<b>37,0</b>
Plus-values sur cessions d'actifs	499,3	13,0
Autres	7,3	24,0
<b>TOTAL</b>	<b>(546,8)</b>	<b>(367,8)</b>

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 - 546,8 millions d'euros sur l'exercice 2009. Ils incluent les éléments suivants :

- des charges de restructuration à hauteur de 320,9 millions d'euros. Ces coûts concernent Puma (réorganisation et fermetures de magasins), Redcats (plan de relance de La Redoute en France), Conforama (restructuration des activités en France et finalisation de l'optimisation organisationnelle de la péninsule ibérique), Fnac (adaptation des dispositifs en France) et Gucci Group (fermeture de magasins et optimisation des structures) ;
- des dépréciations d'actifs à hauteur de 654,5 millions d'euros portant principalement sur le goodwill de La Redoute pour 425,0 millions d'euros, le goodwill du pôle Enfants-Famille de Redcats pour 75,0 millions d'euros, le goodwill de Conforama France pour 124,0 millions d'euros et les titres de Sowind Group à hauteur de 28,0 millions d'euros ;

- des produits nets de cessions d'actifs de 485,2 millions d'euros concernant essentiellement la réévaluation de la participation résiduelle dans Cfao en date de perte de contrôle ;
- des autres produits et charges correspondant principalement à des litiges ou contentieux avec des tiers.

Sur l'exercice 2008, ce poste s'élève à - 367,8 millions d'euros et inclut les éléments suivants :

- des charges de restructuration à hauteur de 126,3 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 France), Conforama (restructuration des activités en France, 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 France et optimisation des structures chez Gucci) et Puma (réorganisation et fermetures de magasins) ;

- des dépréciations d'actifs à hauteur de 236,1 millions d'euros portant sur le goodwill de Conforama France pour 122,0 millions d'euros, le goodwill de Redcats USA à hauteur de 82,3 millions d'euros et des immobilisations incorporelles et corporelles à hauteur de 31,8 millions d'euros ;
- des produits nets de cessions d'actifs opérationnels de 13,0 millions d'euros concernant essentiellement Fnac ;

- 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.

## NOTE 10 CHARGES FINANCIÈRES (NETTES)

Les charges financières nettes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2009	2008
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(236,1)</b>	<b>(342,6)</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	8,7	40,3
Charges financières au coût amorti	(235,2)	(351,4)
Charges financières sur passifs financiers à la juste valeur par résultat	(25,9)	(16,3)
Gains et pertes sur dettes/emprunts couverts en juste valeur	(5,3)	(35,7)
Gains et pertes sur dérivés de couverture de juste valeur	21,6	20,5
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>(145,3)</b>	<b>(10,3)</b>
Gains nets sur actifs financiers disponibles à la vente	1,5	(3,7)
Gains et pertes sur passifs financiers à la juste valeur par résultat	(49,4)	9,4
Gains et pertes de change	(0,2)	1,2
Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie	(33,5)	12,0
Gains et pertes sur dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture (change et taux)	(46,0)	4,8
Effet de l'actualisation des actifs et passifs	1,1	(12,3)
Autres charges financières	(18,8)	(21,7)
<b>TOTAL</b>	<b>(381,4)</b>	<b>(352,9)</b>

## NOTE 11 IMPÔT

### 11.1. Analyse de la charge d'impôt des activités poursuivies

#### 11.1.1. Charge d'impôt

(en millions d'euros)	2009	2008
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>455,2</b>	<b>720,0</b>
Capacité d'autofinancement liée à l'impôt	(192,7)	(273,9)
Autres impôts exigibles sans contrepartie dans les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	81,5	(16,1)
Charge d'impôt exigible	(111,2)	(290,0)
Produit/(Charge) d'impôt différé	(65,5)	21,3
<b>Charge totale d'impôt</b>	<b>(176,7)</b>	<b>(268,7)</b>
 <b>Taux d'impôt effectif</b>	 <b>38,82 %</b>	 <b>37,32 %</b>



### 11.1.2. Rationalisation du taux d'impôt

(en % du résultat avant impôt)	2009
<b>Taux d'impôt applicable en France</b>	<b>34,43 %</b>
Effet de l'imposition des filiales étrangères	- 7,81 %
<b>Taux d'impôt théorique</b>	<b>26,62 %</b>
Effet des éléments taxés à taux réduits	0,12 %
Effet des différences permanentes	7,23 %
Effet des différences temporelles non comptabilisées	- 0,45 %
Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés	11,28 %
Effet des variations de taux d'impôt	0,93 %
Autres	- 6,91 %
<b>Taux effectif d'imposition</b>	<b>38,82 %</b>

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 %.

### 11.1.3. Taux d'impôt courant

Hors éléments non courants, le taux d'impôt du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	2009	2008
Résultat avant impôt	455,2	720,0
Éléments non courants	(546,8)	(367,8)
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>1 002,0</b>	<b>1 087,8</b>
Charge totale d'impôt	(176,7)	(268,7)
Impôt sur éléments non courants	55,1	18,9
<b>Charge d'impôt courant</b>	<b>(231,8)</b>	<b>(287,6)</b>
 <b>Taux d'impôt courant</b>	 <b>23,13 %</b>	 <b>26,44 %</b>

## 11.2. Évolution des postes de bilan

### 11.2.1. Impôt exigible

(en millions d'euros)	2008	Résultat	Décaissements liés aux activités opérationnelles	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 du résultat global	2009
Créances d'impôts exigibles	101,3							77,6
Dettes d'impôts exigibles	(325,0)							(211,8)
<b>Impôt exigible</b>	<b>(223,7)</b>	<b>(192,7)</b>		<b>243,7</b>	<b>7,9</b>	<b>26,5</b>	<b>(1,2)</b>	<b>5,3 (134,2)</b>



### 11.2.2. Impôt différé

(en millions d'euros)	2008	Résultat	Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	Autres variations de périmètre	Autres éléments du résultat global	2009
Actifs d'impôts différés	639,1					554,0
Passifs d'impôts différés	(2 847,3)					(2 860,0)
<b>Impôt différé</b>	<b>(2 208,2)</b>	<b>(65,5)</b>	<b>(26,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>(6,2)</b>	<b>(2 306,0)</b>
(en millions d'euros)	2008	Résultat	Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	Autres variations de périmètre	Autres éléments du résultat global	2009
Immobilisations incorporelles	(2 628,7)	15,5	(0,1)		(14,2)	(2 627,5)
Immobilisations corporelles	(3,8)	12,5	(0,4)		12,0	20,3
Autres actifs non courants	(1,1)	(8,5)	2,1		(2,0)	(9,5)
Autres actifs courants	245,4	(86,5)	(13,1)		(14,3)	131,5
Capitaux propres	(24,3)	(1,5)	0,7			(25,1)
Emprunts et dettes financières	(5,8)	14,3			0,2	8,7
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	40,3	(14,4)	(3,4)		3,7	26,2
Provisions	41,2	9,3	(2,5)		(4,3)	43,7
Autres passifs courants	41,5	20,8	(9,4)		15,4	68,3
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	87,1	(27,0)			(2,7)	57,4
<b>Actifs (Passifs) d'impôts différés nets</b>	<b>(2 208,2)</b>	<b>(65,5)</b>	<b>(26,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>(6,2)</b>	<b>(2 306,0)</b>
Actifs d'impôts différés	639,1					554,0
Passifs d'impôts différés	(2 847,3)					(2 860,0)
<b>Impôt différé</b>	<b>(2 208,2)</b>	<b>(65,5)</b>	<b>(26,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>(6,2)</b>	<b>(2 306,0)</b>

### 11.3. 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 1 844,8 millions d'euros au 31 décembre 2009 (1 205,5 millions d'euros au 31 décembre 2008).

L'évolution et l'échéancier de ces pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2008</b>	<b>896,7</b>
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)
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>1 205,5</b>
Déficits créés au cours de l'exercice	732,8
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(60,7)
Variations de périmètre et de change	(32,8)
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>1 844,8</b>
 <b>Déficits reportables avec une échéance</b>	 <b>538,5</b>
À moins de cinq ans	245,3
À plus de cinq ans	293,2
<b>Déficits indéfiniment reportables</b>	<b>1 306,3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 844,8</b>

Le montant des différences temporelles déductibles pour lesquelles aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé au 31 décembre 2009 est de 1,1 million d'euros (78,5 millions d'euros au 31 décembre 2008).

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 2009.

## NOTE 12 ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE, ACTIVITÉS ARRÊTÉES, CÉDÉES OU EN COURS DE CESSION

Le 3 décembre 2009, PPR a cédé le contrôle de sa filiale Cfao par introduction en bourse sur Euronext Paris (Note 3.1.1.).

Par ailleurs, fin décembre 2009, la Fnac a décidé d'entamer un processus de cession de sa filiale Fnac Éveil & Jeux, spécialisée dans les jeux et jouets éducatifs, les livres et produits multimédias ainsi que les articles de puériculture et de décoration destinés aux enfants jusqu'à douze ans. Fnac Éveil & Jeux a, en effet, atteint un niveau de développement tel qu'il nécessite, pour accélérer et amplifier sa croissance tant à l'international que sur Internet, de s'adosser à un partenaire puissant sur son créneau de marché.

Compte tenu de ces éléments, le Groupe a traité ces actifs comme des « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession » à compter respectivement du 3 décembre 2009 et du 31 décembre 2009.

Sur l'ensemble des périodes présentées, les activités arrêtées, cédées ou en cours de cession regroupent les activités de Fnac Éveil & Jeux, de Cfao, de Bédat, d'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 de Cfao, Surcouf, YSL Beauté, Conforama Pologne, Printemps 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)	2009	2008
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>2 565,2</b>	<b>3 752,8</b>
Coût des ventes	(1 954,8)	(2 632,7)
<b>Marge brute</b>	<b>610,4</b>	<b>1 120,1</b>
Charges de personnel	(208,7)	(350,3)
Autres produits et charges opérationnels courants	(215,1)	(511,6)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>186,6</b>	<b>258,2</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(25,4)	(88,3)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>161,2</b>	<b>169,9</b>
Charges financières (nettes)	(26,6)	(28,1)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>134,6</b>	<b>141,8</b>
Impôt sur le résultat	(57,5)	(43,6)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	2,1	3,6
Résultat net sur cession des activités abandonnées	685,7	488,1
<b>Résultat net</b>	<b>764,9</b>	<b>589,9</b>
dont part du Groupe	737,4	546,4
dont part des intérêts non contrôlés	27,5	43,5

(en millions d'euros)	2009	2008
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	129,6	204,4
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(44,0)	(87,6)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(41,9)	(83,4)
Incidence des variations des cours de change	3,6	(0,5)
<b>Flux nets de trésorerie</b>	<b>47,3</b>	<b>32,9</b>
Trésorerie d'ouverture ou flux nets et variation des flux intragroupes	37,8	27,0
<b>Flux nets liés aux activités abandonnées <sup>(1)</sup></b>	<b>85,1</b>	<b>59,9</b>

(1) Ligne présentée dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe.

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)	2009	2008
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>74,9</b>	<b>61,6</b>
<b>Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>50,7</b>	<b>71,0</b>

Les actifs classés comme détenus en vue de la vente concernent, au 31 décembre 2009, uniquement Fnac Éveil & Jeux et, au 31 décembre 2008, Surcouf et Bédat.



## NOTE 13 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.

### 13.1. Résultats par action

#### Résultat par action au 31 décembre 2009

(en millions d'euros)	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>984,6</b>	<b>247,2</b>	<b>737,4</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 559 397	126 559 397	126 559 397
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(97 882)	(97 882)	(97 882)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>126 461 515</b>	<b>126 461 515</b>	<b>126 461 515</b>
<b>Résultat de base par action (en euros)</b>	<b>7,79</b>	<b>1,96</b>	<b>5,83</b>
 <b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	 <b>984,6</b>	 <b>247,2</b>	 <b>737,4</b>
Options de souscription d'actions			
<b>Résultat net part du Groupe dilué</b>	<b>984,6</b>	<b>247,2</b>	<b>737,4</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	126 461 515	126 461 515	126 461 515
Options de souscription d'actions	0	0	0
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>126 461 515</b>	<b>126 461 515</b>	<b>126 461 515</b>
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>	<b>7,79</b>	<b>1,96</b>	<b>5,83</b>

#### Résultat par action au 31 décembre 2008

(en millions d'euros)	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>921,1</b>	<b>374,7</b>	<b>546,4</b>
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)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>126 006 290</b>	<b>126 006 290</b>	<b>126 006 290</b>
<b>Résultat de base par action (en euros)</b>	<b>7,31</b>	<b>2,97</b>	<b>4,34</b>
 <b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	 <b>921,1</b>	 <b>374,7</b>	 <b>546,4</b>
Options de souscription d'actions			
<b>Résultat net part du Groupe dilué</b>	<b>921,1</b>	<b>374,7</b>	<b>546,4</b>
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
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>126 023 004</b>	<b>126 023 004</b>	<b>126 023 004</b>
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>	<b>7,31</b>	<b>2,97</b>	<b>4,34</b>



### 13.2. 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 non contrôlés.

(en millions d'euros)	2009	2008
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>247,2</b>	<b>374,7</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(546,8)	(367,8)
Impôt sur autres produits et charges opérationnels non courants	55,1	18,9
Résultat intérêts non contrôlés sur autres produits et charges opérationnels non courants	26,5	5,6
<b>Résultat net hors éléments non courants</b>	<b>712,4</b>	<b>718,0</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 559 397	127 243 003
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(97 882)	(1 236 713)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>126 461 515</b>	<b>126 006 290</b>
<b>Résultat hors éléments non courants de base par action (en euros)</b>	<b>5,63</b>	<b>5,70</b>
<b>Résultat net hors éléments non courants</b>	<b>712,4</b>	<b>718,0</b>
Options de souscription d'actions		
<b>Résultat net part du Groupe dilué</b>	<b>712,4</b>	<b>718,0</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	126 461 515	126 006 290
Options de souscription d'actions	0	16 714
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>126 461 515</b>	<b>126 023 004</b>
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>	<b>5,63</b>	<b>5,70</b>

### NOTE 14 AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

Les autres éléments du résultat global sont principalement composés :

- des profits et des pertes résultant de la conversion des états financiers d'une activité à l'étranger ;
- de la partie efficace des profits et des pertes sur instruments de couverture dans une couverture de flux de trésorerie ;

- des profits et des pertes relatifs à la réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente et des autres instruments financiers ;
- des éléments relatifs à l'évaluation des obligations au titre des avantages du personnel : excédents des actifs des régimes de retraite non reconnus et écarts actuariels constatés sur les régimes à prestations définies.



Le montant de ces éléments, avant et après effets d'impôt liés, ainsi que les ajustements de reclassement en résultat, sont les suivants :

(en millions d'euros)	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	(87,9)		(87,9)
Couvertures des flux de trésorerie	(26,3)	(27,3)	(53,6)
- <i>variation de juste valeur</i>	(7,6)		
- <i>recyclage en résultat</i>	(18,7)		
Actifs disponibles à la vente	(3,8)	1,3	(2,5)
- <i>variation de juste valeur</i>	(3,8)		
- <i>recyclage en résultat</i>			
Excédent des actifs des régimes des retraites non comptabilisé	1,3		1,3
Écarts actuariels	(31,2)	6,1	(25,1)
Quote-part des autres éléments de résultat global des entreprises associées			
<b>Autres éléments du résultat global au 31 décembre 2008</b>	<b>(147,9)</b>	<b>(19,9)</b>	<b>(167,8)</b>

(en millions d'euros)	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	(8,4)		(8,4)
Couvertures des flux de trésorerie	15,8	20,1	35,9
- <i>variation de juste valeur</i>	(6,3)		
- <i>recyclage en résultat</i>	22,1		
Actifs disponibles à la vente	0,2	(0,1)	0,1
- <i>variation de juste valeur</i>	0,2		
- <i>recyclage en résultat</i>			
Excédent des actifs des régimes des retraites non comptabilisé	(0,9)		(0,9)
Écarts actuariels	(25,1)	4,6	(20,5)
Quote-part des autres éléments de résultat global des entreprises associées			
<b>Autres éléments du résultat global au 31 décembre 2009</b>	<b>(18,4)</b>	<b>24,6</b>	<b>6,2</b>

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 15 GOODWILL

(en millions d'euros)	Brut	Pertes de valeur	Net
<b>Goodwill au 31 décembre 2007</b>	<b>6 953,1</b>	<b>(299,5)</b>	<b>6 653,6</b>
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		(204,3)	(204,3)
Options de ventes accordées aux actionnaires minoritaires	(75,7)		(75,7)
Différences de change	28,3	(12,7)	15,6
Autres variations	(2,8)	2,8	
<b>Goodwill au 31 décembre 2008</b>	<b>6 677,5</b>	<b>(498,8)</b>	<b>6 178,7</b>
Acquisitions	147,8		147,8
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(171,3)		(171,3)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)		(624,0)	(624,0)
Options de ventes accordées aux actionnaires minoritaires	42,6		42,6
Différences de change	(16,6)	7,4	(9,2)
Autres variations	(1,7)	1,7	
<b>Goodwill au 31 décembre 2009</b>	<b>6 678,3</b>	<b>(1 113,7)</b>	<b>5 564,6</b>

Tous les goodwill comptabilisés au cours de l'exercice 2009 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)	2009	2008
Fnac	431,4	458,3
Redcats	639,0	1 147,6
Conforama	1 060,2	1 183,9
Cfao		140,0
Puma	1 362,7	1 164,7
Luxe	2 071,3	2 084,2
<b>TOTAL</b>	<b>5 564,6</b>	<b>6 178,7</b>



## NOTE 16 MARQUES ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Marques	Autres immobilisations incorporelles	Total
<b>Valeur brute au 31 décembre 2007</b>	<b>9 783,4</b>	<b>864,4</b>	<b>10 647,8</b>
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
<b>Valeur brute au 31 décembre 2008</b>	<b>9 805,3</b>	<b>913,2</b>	<b>10 718,5</b>
<b>Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2007</b>	<b>(27,7)</b>	<b>(484,9)</b>	<b>(512,6)</b>
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	(2,0)	(9,8)	(11,8)
Différences de change	0,4	(3,0)	(2,6)
Autres variations		0,6	0,6
<b>Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2008</b>	<b>(29,3)</b>	<b>(516,5)</b>	<b>(545,8)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2007</b>	<b>9 755,7</b>	<b>379,5</b>	<b>10 135,2</b>
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	(2,0)	(9,8)	(11,8)
Différences de change	4,2	0,4	4,6
Autres variations		8,7	8,7
<b>Valeur nette au 31 décembre 2008</b>	<b>9 776,0</b>	<b>396,7</b>	<b>10 172,7</b>



(en millions d'euros)	Marques	Autres immobilisations incorporelles	Total
<b>Valeur brute au 31 décembre 2008</b>	<b>9 805,3</b>	<b>913,2</b>	<b>10 718,5</b>
Variation de périmètre		0,7	0,7
Acquisitions		69,7	69,7
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(5,4)	(36,7)	(42,1)
Autres cessions		(20,4)	(20,4)
Différences de change	(2,7)	(0,7)	(3,4)
Autres variations		1,6	1,6
<b>Valeur brute au 31 décembre 2009</b>	<b>9 797,2</b>	<b>927,4</b>	<b>10 724,6</b>
<b>Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2008</b>	<b>(29,3)</b>	<b>(516,5)</b>	<b>(545,8)</b>
Variation de périmètre		(0,5)	(0,5)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	0,2	13,1	13,3
Autres cessions		19,0	19,0
Amortissements		(92,7)	(92,7)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)	(2,6)		(2,6)
Différences de change		0,4	0,4
Autres variations		7,0	7,0
<b>Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2009</b>	<b>(31,7)</b>	<b>(570,2)</b>	<b>(601,9)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2008</b>	<b>9 776,0</b>	<b>396,7</b>	<b>10 172,7</b>
Variation de périmètre		0,2	0,2
Acquisitions		69,7	69,7
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(5,2)	(23,6)	(28,8)
Autres cessions		(1,4)	(1,4)
Amortissements		(92,7)	(92,7)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)	(2,6)		(2,6)
Différences de change	(2,7)	(0,3)	(3,0)
Autres variations		8,6	8,6
<b>Valeur nette au 31 décembre 2009</b>	<b>9 765,5</b>	<b>357,2</b>	<b>10 122,7</b>

La décomposition par enseigne de la valeur nette des marques est la suivante :

(en millions d'euros)	2009	2008
Redcats	77,3	80,6
Cfao		5,2
Puma	3 500,0	3 500,0
Luxe	6 188,2	6 190,2
<b>TOTAL</b>	<b>9 765,5</b>	<b>9 776,0</b>

## NOTE 17 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
<b>Valeur brute au 31 décembre 2007</b>	<b>1 485,9</b>	<b>2 875,9</b>	<b>400,0</b>	<b>4 761,8</b>
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
<b>Valeur brute au 31 décembre 2008</b>	<b>1 487,8</b>	<b>2 946,6</b>	<b>446,9</b>	<b>4 881,3</b>
<b>Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2007</b>	<b>(597,7)</b>	<b>(1 784,6)</b>	<b>(205,2)</b>	<b>(2 587,5)</b>
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		(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)
<b>Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2008</b>	<b>(612,2)</b>	<b>(1 803,1)</b>	<b>(212,6)</b>	<b>(2 627,9)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2007</b>	<b>888,2</b>	<b>1 091,3</b>	<b>194,8</b>	<b>2 174,3</b>
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		(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
<b>Valeur nette au 31 décembre 2008</b>	<b>875,6</b>	<b>1 143,5</b>	<b>234,3</b>	<b>2 253,4</b>
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



(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
<b>Valeur brute au 31 décembre 2008</b>	<b>1 487,8</b>	<b>2 946,6</b>	<b>446,9</b>	<b>4 881,3</b>
Variation de périmètre		5,1	1,0	6,1
Acquisitions	5,6	161,4	73,2	240,2
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(135,5)	(259,5)	(101,8)	(496,8)
Cessions	(33,7)	(100,6)	(16,7)	(151,0)
Différences de change	0,3	(7,2)	2,9	(4,0)
Autres variations	65,6	36,7	(96,7)	5,6
<b>Valeur brute au 31 décembre 2009</b>	<b>1 390,1</b>	<b>2 782,5</b>	<b>308,8</b>	<b>4 481,4</b>
<b>Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2008</b>	<b>(612,2)</b>	<b>(1 803,1)</b>	<b>(212,6)</b>	<b>(2 627,9)</b>
Variation de périmètre		(2,4)	(0,5)	(2,9)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	48,8	148,6	36,3	233,7
Cessions	14,6	59,5	15,8	89,9
Amortissements	(55,7)	(229,7)	(29,2)	(314,6)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)				
Différences de change	0,7	5,0	(3,2)	2,5
Autres variations	(0,6)	(2,1)	2,1	(0,6)
<b>Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2009</b>	<b>(604,4)</b>	<b>(1 824,2)</b>	<b>(191,3)</b>	<b>(2 619,9)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2008</b>	<b>875,6</b>	<b>1 143,5</b>	<b>234,3</b>	<b>2 253,4</b>
Variation de périmètre		2,7	0,5	3,2
Acquisitions	5,6	161,4	73,2	240,2
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(86,7)	(110,9)	(65,5)	(263,1)
Cessions	(19,1)	(41,1)	(0,9)	(61,1)
Amortissements	(55,7)	(229,7)	(29,2)	(314,6)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)				
Différences de change	1,0	(2,2)	(0,3)	(1,5)
Autres variations	65,0	34,6	(94,6)	5,0
<b>Valeur nette au 31 décembre 2009</b>	<b>785,7</b>	<b>958,3</b>	<b>117,5</b>	<b>1 861,5</b>
dont biens détenus	643,3	958,3	109,9	1 711,5
dont biens en contrats de location-financement	142,4		7,6	150,0

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 2.10.

Les principales valeurs des goodwill, marques et autres 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	
	2009	2008	2009	2008
Activité Luxe	9,0 % - 10,9 %	8,8 % - 12,5 %	3,5 %	3,0 % - 3,5 %
Activité Grand Public	9,0 % - 14,3 %	9,1 % - 12,4 %	0,5 % - 4,0 %	0,5 % - 2,5 %

### 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 d'un flux annuel normatif 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 appliquée aux projections de flux de trésorerie est de 9,3 %.

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 à l'infini de 3,5 % et un taux d'actualisation avant impôt de 9,8 %.

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 d'un flux annuel normatif 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 appliquée aux projections de flux de trésorerie est de 10,1 %.

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 8,0 %, un taux de croissance à l'infini de 2,5 % et un taux d'actualisation avant impôt de 10,0 %.

Les analyses de sensibilité n'ont pas mis en évidence de scénario probable qui conduirait à une valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable.

### 18.3. Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2009 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 124,0 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 9,0 % et d'un taux de croissance à l'infini de 0,5 % ;
- une perte de valeur irréversible du goodwill de l'UGT Redoute à hauteur de 425,0 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 10,7 % et d'un taux de croissance à l'infini de 0,5 % ;
- une perte de valeur irréversible du goodwill de l'UGT Redcats pôle Enfants-Famille à hauteur de 75,0 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 10,2 % et d'un taux de croissance à l'infini de 0,5 % ;

- une perte de valeur sur d'autres actifs incorporels du pôle Luxe et de Redcats à hauteur, respectivement, de 2,0 millions d'euros et de 0,6 million 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 2009, de pertes de valeur sur les actifs incorporels, corporels et goodwill rattachés aux UGT autres que celles décrites précédemment.

## NOTE 19 PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

(en millions d'euros)	2009	2008
Participations dans les sociétés mises en équivalence	705,6	74,5

Au 31 décembre 2009, les participations dans les sociétés mises en équivalence incluent essentiellement la participation dans Cfao et la participation dans Sowind Group.

En date de perte de contrôle, soit le 3 décembre 2009, et conformément aux dispositions de la norme IAS 27 – *États financiers consolidés et individuels*, la participation résiduelle de PPR dans Cfao (42,0 %) a été réévaluée à sa juste valeur, soit 26 euros par action (Note 3.1.1.).

Par ailleurs, les tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2009 ont conduit le Groupe à comptabiliser une perte de valeur de

sa participation dans Sowind Group à hauteur de 28,0 millions d'euros. Cette perte résulte de la différence entre le montant de la participation et sa valeur recouvrable. La valeur d'utilité a été calculée sur la base d'un taux d'actualisation avant impôt de 9,0 % et d'un taux de croissance à l'infini de 3,5 %. La perte est présentée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

## NOTE 20 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2009	2008
Titres de participation	37,1	34,9
Instruments financiers dérivés (Note 30)	55,4	40,3
Actifs financiers disponibles à la vente	2,3	2,1
Créances et prêts rattachés à des participations	59,5	92,8
Dépôts et cautionnements	109,2	103,4
Autres	38,3	50,3
<b>TOTAL</b>	<b>301,8</b>	<b>323,8</b>



## NOTE 21 STOCKS

(en millions d'euros)	2009	2008
Stocks commerciaux	2 586,5	3 682,3
Stocks industriels	227,5	291,7
<b>Valeur brute</b>	<b>2 814,0</b>	<b>3 974,0</b>
Dépréciation	(462,4)	(508,5)
<b>Valeur nette</b>	<b>2 351,6</b>	<b>3 465,5</b>

Évolution de la dépréciation	
Au 31 décembre 2008	(508,5)
(Dotations) / reprises	9,8
Variation de périmètre	(2,2)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	38,1
Différences de change	0,4
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>(462,4)</b>

La valeur comptable des stocks donnés en nantissement de passifs s'élève à 63,9 millions d'euros au 31 décembre 2009 (85,1 millions d'euros au 31 décembre 2008).

## NOTE 22 CRÉANCES CLIENTS

(en millions d'euros)	2009	2008
Créances clients	1 054,6	1 505,8
Dépréciation des créances clients	(112,8)	(202,8)
<b>Valeur nette</b>	<b>941,8</b>	<b>1 303,0</b>

Évolution de la dépréciation	
Au 31 décembre 2008	(202,8)
(Dotations) / reprises	(18,2)
Variation de périmètre	(0,3)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	108,9
Différences de change	(0,4)
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>(112,8)</b>



Les provisions sont calculées en fonction de la probabilité d'encaissement des créances concernées. L'antériorité des créances clients se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008
Créances dans les délais	751,3	968,4
Retard n'excédant pas un mois	109,7	221,5
Retard compris entre un et six mois	111,5	167,5
Retard supérieur à six mois	82,1	148,4
Provision pour créances douteuses	(112,8)	(202,8)
<b>Valeur nette</b>	<b>941,8</b>	<b>1 303,0</b>

## NOTE 23 AUTRES ACTIFS ET PASSIFS COURANTS

(en millions d'euros)	2008	Flux de trésorerie BFR	Flux de trésorerie autres	Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	Variation de périmètre	Différence de change & autres	2009
Stocks	3 465,5	(352,6)		(761,7)	17,3	(16,9)	2 351,6
Créances clients	1 303,0	(49,8)		(339,9)	14,6	13,9	941,8
Autres actifs et passifs financiers courants	67,2	(1,2)	3,0	(8,4)	(1,1)	(88,1)	(28,6)
Créances et dettes d'impôts exigibles	(223,7)		58,9	26,5	(1,2)	5,3	(134,2)
Dettes fournisseurs	(2 976,5)	294,3		639,6	(9,8)	(1,1)	(2 053,5)
Autres actifs et passifs courants	(1 659,5)	137,7	2,6	165,3	(3,2)	26,6	(1 330,5)
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>(24,0)</b>	<b>28,4</b>	<b>64,5</b>	<b>(278,6)</b>	<b>16,6</b>	<b>(60,3)</b>	<b>(253,4)</b>
Concours à la clientèle	189,5	11,7				13,7	214,9

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 2009, le capital social s'élève à 506 314 352 euros. Il est composé de 126 578 588 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros (126 555 377 actions de valeur nominale de 4 euros au 31 décembre 2008).

### 25.1. Actions PPR autodétenues et options sur titres PPR

Au cours de l'exercice 2009, le Groupe a procédé à l'acquisition nette de 10 325 actions autodétenues selon les modalités suivantes :

- acquisition de 1 141 238 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- cession de 1 141 238 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- acquisition de 64 675 titres attribués aux salariés dans le cadre du plan d'actions gratuites 2007 à échéance mai 2009 ;
- acquisition de 10 325 titres en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre de plans d'actions gratuites.

Par ailleurs, suite à différentes levées d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2009, le capital a été augmenté de 23 211 actions, amenant ainsi le capital social de PPR à 126 578 588 actions au 31 décembre 2009.

Le Groupe n'a procédé, au cours de l'exercice 2009, à aucune acquisition d'options d'achats de titres PPR. Les options d'achats venant à échéance en 2009 n'ont pas été exercées.

Au 31 décembre 2009, le Groupe détient 1 040 055 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 Marchés Financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des Marchés Financiers. 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 2009, PPR ne détient aucune action dans le cadre du contrat de liquidité. Hors cadre du contrat de liquidité, PPR détient 90 325 actions en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites 2008 à échéance 2010 (PPR détenait 80 000 actions au 31 décembre 2008).

### 25.2. Affectation du résultat 2009

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009, de distribuer un dividende de 3,30 euros par action au titre de cet exercice, soit 417,7 millions d'euros au total.

Le dividende distribué au titre de l'exercice 2008 était également de 3,30 euros par action.

---

## 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)	2009	2008
<b>Valeur actualisée de l'engagement au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>462,8</b>	<b>563,3</b>
Coûts des services rendus de la période	15,7	19,8
Cotisations effectuées par les participants	3,9	4,1
Charges d'intérêts financiers	19,7	25,6
Prestations servies	(44,0)	(33,0)
Coûts des services passés		1,5
Écarts actuariels	31,1	(8,3)
Réductions et règlements	(24,3)	(12,6)
Variation de périmètre		11,2
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(72,7)	(69,7)
Variation des cours des monnaies étrangères	8,4	(39,1)
<b>Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre</b>	<b>400,6</b>	<b>462,8</b>

Au 31 décembre 2009, la valeur actuelle de l'obligation est égale à 400,6 millions d'euros et se décompose comme suit :

- 108,7 millions d'euros liés à des régimes entièrement non financés (131,1 millions d'euros en 2008) ;

- 291,9 millions d'euros liés à des régimes entièrement ou partiellement financés (331,7 millions d'euros en 2008).

La répartition de la valeur actualisée de l'engagement par type de régime et par pays au 31 décembre 2009 est la suivante :

(en millions d'euros)	2009	2008
Indemnités de fin de carrière – France	100,8	119,4
Médailles du travail – France	1,9	4,8
Indemnités de rupture légale (TFR) – Italie	31,4	35,7
Régimes supplémentaires – Royaume-Uni	123,7	136,9
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	66,6	66,7
Autres	76,2	99,3
<b>Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre</b>	<b>400,6</b>	<b>462,8</b>

L'évolution de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies est la suivante :

(en millions d'euros)	2009	2008
<b>Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>204,1</b>	<b>296,0</b>
Cotisations effectuées par l'employeur	32,5	29,8
Cotisations effectuées par les participants	3,9	4,1
Rendements attendus des actifs	8,5	13,5
Prestations servies	(44,0)	(33,0)
Écarts actuariels	6,0	(38,7)
Règlements	(0,5)	(0,7)
Variation de périmètre		3,2
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(19,9)	(36,1)
Variation des cours des monnaies étrangères	6,1	(34,0)
<b>Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 31 décembre</b>	<b>196,7</b>	<b>204,1</b>



Les cotisations dont le Groupe s'attend à ce qu'elles soient versées sur 2010 sont estimées à 16,6 millions d'euros.

Les fonds des régimes à prestations définies financés sont répartis de la façon suivante :

- les contrats d'assurance représentent 22,3 % de la juste valeur totale des actifs (41,8 % en 2008) ;

- les instruments de capitaux propres, 24,7 % (18,6 % en 2008) ;
- les instruments d'emprunt, 45,2 % (24,8 % en 2008) ;
- et les divers autres actifs, 7,8 % (14,8 % en 2008).

Le rapprochement des données du bilan avec l'obligation actuarielle des plans à prestations définies s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008	2007	2006	2005
Valeur actualisée de l'engagement	400,6	462,8	563,3	551,7	538,5
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies	(196,7)	(204,1)	(296,0)	(281,2)	(248,6)
<b>Déficit/(Excédent)</b>	<b>203,9</b>	<b>258,7</b>	<b>267,3</b>	<b>270,5</b>	<b>289,9</b>
Coûts des services passés non comptabilisés	(2,1)	(7,0)	(8,4)	(9,8)	(10,5)
Montant non comptabilisé à l'actif	0,9	5,4	8,3		
Juste valeur de tout droit à remboursement	1,5	1,5			
<b>Provisions (actifs nets) comptabilisées au bilan</b>	<b>204,2</b>	<b>258,6</b>	<b>267,2</b>	<b>260,7</b>	<b>279,4</b>
dont provisions – activités poursuivies	204,2	258,4	267,2	260,7	279,4
dont provisions – activités abandonnées		0,2			
dont actifs nets					
Ajustements liés à l'expérience liés aux passifs du régime	1,6 %	0,1 %	0,9 %	4,5 %	5,9 %
Ajustements liés à l'expérience liés aux actifs du régime	3,1 %	13,1 %	1,0 %	1,7 %	5,6 %

## 26.2. Charges comptabilisées

La charge totale de 7,3 millions d'euros comptabilisée au titre des régimes à prestations définies se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2009	2008
Coûts des services rendus	15,7	19,8
Coûts financiers	19,7	25,6
Rendements attendus des actifs du régime	(8,5)	(13,5)
Écarts actuariels comptabilisés en résultat		(0,8)
Coûts des services passés pris en résultat	1,0	2,1
Réductions et règlements	(20,6)	(11,2)
<b>Charge totale</b>	<b>7,3</b>	<b>22,0</b>
Dont comptabilisée		
en charges opérationnelles	5,8	6,6
en charges financières nettes	(1,1)	12,4
en activités abandonnées	2,6	3,0

Conformément à l'option offerte par la norme IAS 19 révisée en décembre 2004, le Groupe comptabilise les gains et pertes actuariels sur ses régimes à prestations définies en autres éléments du résultat global de l'exercice.

Sur l'exercice 2009, le montant comptabilisé au titre de ces écarts actuariels s'élève à 25,1 millions d'euros.

Le montant cumulé des écarts actuariels comptabilisés en autres éléments du résultat global depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 s'élève à 81,8 millions d'euros au 31 décembre 2009.



### 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	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Taux d'actualisation	5,00 %	5,50 %	3,25 %	3,00 %	5,00 %	5,50 %	5,50 %	6,20 %	4,42 %	4,94 %
Taux de rendement attendu des actifs	4,75 %	4,75 %	4,66 %	4,68 %			6,47 %	6,28 %	4,23 %	4,57 %
Taux de croissance attendu des salaires	2,79 %	2,86 %	2,27 %	2,27 %	3,64 %	3,60 %	0,74 %	2,53 %	2,26 %	2,15 %

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)	2008	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Déférence de change	Autres	2009
Provisions pour restructurations	23,0	16,1	(2,7)		0,2	(7,5)	29,1
Provisions pour litiges et contentieux	68,6	10,2	(8,0)	(0,3)		(3,2)	67,3
Autres provisions	72,8	4,7	(0,1)	(69,6)		(0,7)	7,1
<b>Provisions non courantes</b>	<b>164,4</b>	<b>31,0</b>	<b>(10,8)</b>	<b>(69,9)</b>	<b>0,2</b>	<b>(11,4)</b>	<b>103,5</b>
Provisions pour restructurations	69,3	170,5	(92,2)	(5,9)	(0,1)	4,2	145,8
Provisions pour litiges et contentieux	81,9	57,9	(33,4)	(21,5)		1,3	86,2
Autres provisions	38,7	3,7	(4,3)	(5,9)		(12,2)	20,0
<b>Provisions courantes</b>	<b>189,9</b>	<b>232,1</b>	<b>(129,9)</b>	<b>(33,3)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(6,7)</b>	<b>252,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>354,3</b>	<b>263,1</b>	<b>(140,7)</b>	<b>(103,2)</b>	<b>0,1</b>	<b>(18,1)</b>	<b>355,5</b>
<b>Impact résultat</b>			<b>(263,1)</b>	<b>103,2</b>			<b>(159,9)</b>
- sur le résultat opérationnel courant			(24,5)		6,8		(17,7)
- sur les autres produits et charges opérationnels non courants			(238,5)		6,0		(232,5)
- sur le résultat financier			(0,1)				(0,1)
- sur l'impôt					82,8		82,8
- sur le résultat des activités abandonnées					7,6		7,6

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)	2009	2008
Trésorerie	807,9	842,7
Équivalents de trésorerie	136,6	273,9
<b>TOTAL</b>	<b>944,5</b>	<b>1 116,6</b>

Au 31 décembre 2009, 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 définis par la norme IAS 7. Au 31 décembre 2009, ces analyses n'ont pas conduit à des changements de classification comptable préalablement retenue.

### 28.2. Analyse par devise

(en millions d'euros)	2009	%	2008	%
Euro	418,5	44,3 %	473,5	42,4 %
Dollar américain	138,8	14,7 %	181,2	16,2 %
Livre sterling	64,2	6,8 %	59,6	5,3 %
Yen	63,7	6,7 %	60,8	5,5 %
Franc suisse	53,2	5,6 %	82,8	7,4 %
Dollar Hong Kong	40,1	4,3 %	32,0	2,9 %
Autres devises	166,0	17,6 %	226,7	20,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>944,5</b>		<b>1 116,6</b>	



## NOTE 29 DETTES FINANCIÈRES

### 29.1. Analyse de la dette par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	2009	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
<b>Emprunts et dettes financières à long terme</b>	<b>4 357,8</b>		<b>1 146,7</b>	<b>643,1</b>	<b>946,2</b>	<b>1 122,8</b>	<b>499,0</b>
Emprunts obligataires	3 147,8		817,9	219,8	812,7	949,1	348,3
Lignes de crédit confirmées	490,0		100,0	290,0	100,0		
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	430,1		186,6	42,2	15,9	162,1	23,3
Dettes sur contrats de location-financement	75,9		6,2	4,2	6,3	7,7	51,5
Participation des salariés	20,2		4,3	4,4	7,6	3,9	
Autres dettes financières	193,8		31,7	82,5	3,7		75,9
<b>Emprunts et dettes financières à court terme</b>	<b>1 221,0</b>	<b>1 221,0</b>					
Emprunts obligataires							
Lignes de crédit confirmées	46,3	46,3					
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	321,2	321,2					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	210,3	210,3					
Dettes sur contrats de location-financement	12,1	12,1					
Participation des salariés	7,1	7,1					
Découverts bancaires	226,1	226,1					
Billets de trésorerie	213,3	213,3					
Autres dettes financières	184,6	184,6					
<b>TOTAL</b>	<b>5 578,8</b>	<b>1 221,0</b>	<b>1 146,7</b>	<b>643,1</b>	<b>946,2</b>	<b>1 122,8</b>	<b>499,0</b>
<b>%</b>		<b>21,9 %</b>	<b>20,6 %</b>	<b>11,5 %</b>	<b>17,0 %</b>	<b>20,1 %</b>	<b>8,9 %</b>

(en millions d'euros)	2008	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
<b>Emprunts et dettes financières à long terme</b>	<b>3 961,3</b>		<b>218,8</b>	<b>1 014,8</b>	<b>607,8</b>	<b>1 936,3</b>	<b>183,6</b>
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
<b>Emprunts et dettes financières à court terme</b>	<b>2 911,6</b>	<b>2 911,6</b>					
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					
<b>TOTAL</b>	<b>6 872,9</b>	<b>2 911,6</b>	<b>218,8</b>	<b>1 014,8</b>	<b>607,8</b>	<b>1 936,3</b>	<b>183,6</b>
<b>%</b>		<b>42,3 %</b>	<b>3,2 %</b>	<b>14,8 %</b>	<b>8,8 %</b>	<b>28,2 %</b>	<b>2,7 %</b>



Au 31 décembre 2009, 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 19,8 millions d'euros au 31 décembre 2009 contre 14,5 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Au 31 décembre 2009, les emprunts obligataires représentent 56,4 % de la dette brute contre 37,0 % en 2008.

La part des dettes à plus d'un an représente 78,1 % de l'endettement brut global au 31 décembre 2009 (57,7 % au 31 décembre 2008).

Le montant total des lignes de crédit confirmées s'élève à 6 517,5 millions en date d'arrêté dont 536,3 millions d'euros mobilisés sous forme de tirages de lignes de crédit et 36,8 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 214,9 millions d'euros à la dette brute au 31 décembre 2009.

## 29.2. Analyse par devise de remboursement

(en millions d'euros)	2009	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	2008	%
Euro	4 921,4	4 095,4	826,0	88,2 %	5 912,8	86,0 %
Yen	381,5	146,8	234,7	6,8 %	465,9	6,8 %
Dollar américain	118,9	64,4	54,5	2,1 %	95,1	1,4 %
Franc suisse	59,8	20,1	39,7	1,1 %	121,5	1,8 %
Dollar Hong Kong	51,9	19,5	32,4	0,9 %	18,4	0,3 %
Livre sterling	13,4	6,4	7,0	0,3 %	13,6	0,2 %
Autres devises	31,9	5,2	26,7	0,6 %	245,6	3,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>5 578,8</b>	<b>4 357,8</b>	<b>1 221,0</b>		<b>6 872,9</b>	

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)	2009	2008
Emprunts obligataires	3 147,8	2 544,9
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	640,4	1 023,9
Lignes de crédit confirmées	536,3	1 655,5
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	321,2	320,8
Billets de trésorerie	213,3	784,9
Dettes sur contrats de location-financement	88,0	101,3
Participation des salariés	27,3	32,3
Découverts bancaires	226,1	183,1
Autres dettes financières	378,4	226,2
<b>TOTAL</b>	<b>5 578,8</b>	<b>6 872,9</b>

La dette du Groupe est majoritairement constituée par des emprunts obligataires, des emprunts bancaires, des tirages sur lignes de crédit confirmées et d'émissions de billets de trésorerie qui représentent 88,1 % de la dette brute au 31 décembre 2009 (90,7 % au 31 décembre 2008).



Au 31 décembre 2009, les autres dettes financières incluent 236 millions d'euros au titre des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires (Note 2.3.2.).

## 29.4. Caractéristiques des principaux emprunts obligataires

### Emprunts obligataires émis par PPR

Le Groupe dispose d'un programme EMTN (Euro Medium Term Note) 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 30 novembre 2009. La date d'échéance du programme en cours au 31 décembre 2009 est le 30 novembre 2010.

Au 31 décembre 2009, le montant des emprunts obligataires émis dans le cadre de ce programme s'élève à 3 100 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.

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée/non documentée	Échéance	2009	2008	
750,0 <sup>(1)</sup>	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	
800,0 <sup>(2)</sup>	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	<b>817,9</b>	812,4	
600,0 <sup>(3)</sup>	Fixe 4,00 %	4,08 % & 4,79 %	29/06/2005 & 19/06/2006		-	29/01/2013	<b>592,5</b>	590,4
200,0 <sup>(4)</sup>	Fixe 6,405 %	-	16/05/2008		-	16/11/2012	<b>219,8</b>	196,3
200,0 <sup>(5)</sup>	Fixe 6,536 %	-	16/05/2008		-	16/05/2013	<b>220,2</b>	194,3
800,0 <sup>(6)</sup>	Fixe 8,625 %	8,86 % & 7,86 %	03/04/2009		-	03/04/2014	<b>799,6</b>	
150,0 <sup>(7)</sup>	Fixe 7,75 %	7,94 %	03/06/2009	Swap taux variable Euribor 6 mois à hauteur de 150 M€ Documenté en IFRS	03/06/2014	<b>149,5</b>		
150,0 <sup>(8)</sup>	Fixe 6,50 %	6,57 %	29/06/2009		-	29/06/2017	<b>149,3</b>	
200,0 <sup>(9)</sup>	Fixe 6,50 %	6,57 %	06/11/2009		-	06/11/2017	<b>199,0</b>	

(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.

(6) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 800 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 3 avril 2009 pour 600 000 obligations et abondé le 13 mai 2009 pour 200 000 obligations portant ainsi l'émission à 800 000 obligations. Remboursement : en totalité le 3 avril 2014.

(7) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 3 juin 2009, représenté par 150 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN. Remboursement : en totalité le 3 juin 2014.

(8) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 29 juin 2009, représenté par 3 000 obligations de 50 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN. Remboursement : en totalité le 29 juin 2017.

(9) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 6 novembre 2009, représenté par 4 000 obligations de 50 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN. Remboursement : en totalité le 6 novembre 2017.

Les emprunts obligataires émis en 2009 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle et d'une clause dite de « step up coupon » en cas de passage de la notation de PPR en catégorie *Non Investment Grade*.

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	2009	2008
500,0	Variable Euribor +0,375 %	-	18/07/2007	-	03/04/2009		500,0
83,0	Variable Euribor 3 mois + 3,09 %	-	24/06/2009	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité Non documenté en IFRS	24/06/2014	<b>83,0</b>	
69,5	Variable Euribor 3 mois + 3,30 %	-	24/06/2009	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité Non documenté en IFRS	24/06/2014	<b>69,5</b>	

#### *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	2009	2008
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	<b>52,6</b>	52,6
50,0	Variable Euribor 3 mois + 0,20 %	-	15/12/2006	-	15/12/2011	<b>50,0</b>	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	2009	2008
34,7 <sup>(1)</sup>	Variable USD Libor + 1,00 %	-	08/08/2003	-	15/08/2013	<b>13,9</b>	18,0
35,0 <sup>(2)</sup>	Variable Euribor + 0,70 %	-	29/03/2004	-	30/06/2014	<b>20,6</b>	24,9
63,8 <sup>(3)</sup>	Variable JPY Tibor + 0,35 %	-	15/09/2006	-	15/09/2011	<b>44,7</b>	53,9
33,8 <sup>(4)</sup>	Variable JPY Tibor + 0,25 %	-	08/11/2007	-	08/11/2010	<b>33,8</b>	35,7
30,0 <sup>(5)</sup>	Fixe 1,26 %	-	31/03/2008	-	31/03/2011	<b>21,0</b>	28,5
56,3 <sup>(6)</sup>	Fixe 1,536 %	-	30/04/2008	-	28/04/2011	<b>50,7</b>	57,5

(1) Emprunt amortissable contracté par Gucci America Inc. pour un montant de 50 millions de dollars (34,7 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2009 s'élève à 20 millions de dollars (13,9 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 (63,8 millions d'euros).

(4) Emprunt contracté en novembre 2007 pour un montant de 4 500 millions de yens (33,8 millions d'euros).

(5) Emprunt contracté en mars 2008 pour un montant de 4 000 millions de yens (30 millions d'euros).

(6) Emprunt contracté en avril 2008 pour un montant de 7 500 millions de yens (56,3 millions d'euros).

### 29.5.2. Lignes de crédit confirmées à disposition du Groupe

Le Groupe dispose au 31 décembre 2009 de 6 517,5 millions d'euros de lignes de crédit confirmées contre 6 694,8 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Le solde des lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2009 s'élève à 5 944,4 millions d'euros contre 4 989,6 millions d'euros au 31 décembre 2008.

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 2009 s'élève à 213,3 millions d'euros contre 784,9 millions d'euros au 31 décembre 2008.

### 29.5.3. Répartition des lignes de crédits confirmées

PPR et PPR Finance SNC : 6 081 millions d'euros répartis par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	2009	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	2008
Lignes de crédit confirmées	<b>6 081,0</b>	190,0	5 891,0		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.

Au 31 décembre 2009, ces deux crédits revolving syndiqués sont mobilisés à hauteur de 390 millions d'euros et 100 millions d'euros sont mobilisés sur les lignes bilatérales.

Au 31 décembre 2009, le montant total des lignes de crédit confirmées sur PPR & PPR Finance non utilisées s'élève donc à 5 591 millions d'euros.



Autres lignes de crédit confirmées : 436,5 millions d'euros répartis par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	2009	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	2008
Redcats <sup>(1)</sup>	137,7	68,3	69,4		136,3
Gucci Group NV <sup>(2)</sup>	37,5	37,5			155,0
Puma <sup>(3)</sup>	261,3	261,3			267,5
<b>TOTAL</b>	<b>436,5</b>	367,1	69,4		558,8

(1) Redcats : dont 100 millions de dollars (69,4 millions d'euros) et 700 millions de couronnes suédoises (68,3 millions d'euros).

(2) Gucci Group NV : 5 000 millions de yens (37,5 millions d'euros).

(3) Puma : dont 36,8 millions d'euros utilisés sous forme d'emprunts bancaires à fin décembre 2009.

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.

Au 31 décembre 2009, PPR et PPR Finance utilisaient 490 millions d'euros sur les 6 081 millions de lignes de crédit confirmées soumises à ce covenant.

Toutes ces clauses sont respectées au 31 décembre 2009 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 2009, 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)	2009	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà	2008
Swaps prêteurs « taux fixe »	899,7	99,7	650,0		150,0		1 333,1	
Swaps emprunteurs « taux fixe »	45,4	45,4					401,8	
Achats de collars	850,0	550,0	300,0				850,0	
Achats de caps	400,0	400,0					1 100,0	
Autres instruments de taux d'intérêt <sup>(1)</sup>	305,1	152,6			152,5		152,6	
<b>TOTAL</b>	<b>2 500,2</b>	<b>1 247,7</b>	<b>950,0</b>		<b>302,5</b>		<b>3 837,5</b>	

(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 800 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 99,7 millions d'euros ;

- fixer le taux des dettes financières contractées à taux variable : dans ce cadre, le Groupe a conclu des opérations de swaps emprunteurs du taux fixe pour 45,4 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 1 250 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 2009, la répartition des instruments financiers en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

(en millions d'euros)	2009	Couvertures de juste valeur	Couvertures de flux de trésorerie	Couvertures non documentées
Swaps prêteurs « taux fixe »	899,7	800,0		99,7
Swaps emprunteurs « taux fixe »	45,4		45,4	
Achats de collars	850,0			850,0
Achats de caps	400,0			400,0
Autres instruments de taux d'intérêt	305,1			305,1
<b>TOTAL</b>	<b>2 500,2</b>	<b>800,0</b>	<b>45,4</b>	<b>1 654,8</b>

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 2009, les couvertures de juste valeur portaient sur les émissions obligataires du Groupe émises à taux fixe en mars 2004 et juin 2009 couvertes par des swaps de taux d'intérêt pour respectivement 650 millions d'euros et 150 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 dans les autres éléments du résultat global 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 2009, les couvertures de flux de trésorerie concernaient des dettes émises en yens couvertes en proportion pour 6 040 millions de yens, soit 45,4 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 2009, ces instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture selon les critères établis par la norme IAS 39 étaient principalement constitués d'instruments optionnels sous forme de caps ou de collars destinés à couvrir les financements récurrents émis à taux variable.

**Avant gestion**, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du Groupe peut être présentée comme suit en distinguant :

- les actifs et passifs financiers à taux fixe, exposés à un risque de prix avant gestion :

(en millions d'euros)	2009	Échéancier pour 2009			2008
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux fixe</b>	<b>105,5</b>	76,2	27,5	1,8	<b>214,5</b>
Emprunts obligataires	3 147,8		2 799,5	348,3	2 544,9
Billets de trésorerie	189,8	189,8			620,9
Autres dettes financières	80,8	11,3	69,5		166,0
<b>Passifs financiers à taux fixe</b>	<b>3 418,4</b>	201,1	2 869,0	348,3	<b>3 331,8</b>



- les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash-flow avant gestion :

(en millions d'euros)	2009	Échéancier pour 2009			2008
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux variable</b>	<b>944,3</b>	894,6	37,5	12,2	<b>1 027,9</b>
Emprunts obligataires					
Billets de trésorerie	23,5	23,5			164,0
Autres dettes financières	2 136,9	996,5	989,7	150,7	3 377,1
<b>Passifs financiers à taux variable</b>	<b>2 160,4</b>	1 020,0	989,7	150,7	<b>3 541,1</b>

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)	2009	Échéancier pour 2009			2008
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux fixe</b>	<b>105,5</b>	76,2	27,5	1,8	<b>214,5</b>
Emprunts obligataires	2 630,4		2 282,1	348,3	1 932,6
Billets de trésorerie	190,1	190,1			737,8
Autres dettes financières	1 076,1	1 006,6	69,5		1 767,8
<b>Passifs financiers à taux fixe</b>	<b>3 896,6</b>	1 196,7	2 351,6	348,3	<b>4 438,2</b>

- les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash-flow après gestion :

(en millions d'euros)	2009	Échéancier pour 2009			2008
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux variable</b>	<b>944,3</b>	894,6	37,5	12,2	<b>1 027,9</b>
Emprunts obligataires	517,4		517,4		612,3
Billets de trésorerie	23,2	23,2			47,1
Autres dettes financières	1 141,6	1,1	989,8	150,7	1 775,3
<b>Passifs financiers à taux variable</b>	<b>1 682,2</b>	24,3	1 507,2	150,7	<b>2 434,7</b>

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)	2009	Avant couverture		Après couverture	
		Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
<b>Dettes brutes</b>	<b>5 578,8</b>	<b>3 418,4</b>	<b>2 160,4</b>	<b>3 896,6</b>	<b>1 682,2</b>
%		61,3 %	38,7 %	69,8 %	30,2 %

(en millions d'euros)	2008	Avant couverture		Après couverture	
		Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
<b>Dettes brutes</b>	<b>6 872,9</b>	<b>3 331,8</b>	<b>3 541,1</b>	<b>4 438,2</b>	<b>2 434,7</b>
%		48,5 %	51,5 %	64,6 %	35,4 %



### Analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt

Sur la base de cette répartition taux fixe/taux variable après prise en compte des instruments dérivés, une variation instantanée de 50 points de base des taux d'intérêt aurait un impact en année pleine de 8,5 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 2009. Au 31 décembre 2008, cet effet avait été estimé à 29,1 millions d'euros

pour une variation instantanée de 100 points de base des taux d'intérêt (hypothèse conforme aux niveaux relatifs de taux constatés en date d'arrêté).

Sur la base des données de marché en date de clôture et du niveau particulièrement bas des taux d'intérêt de référence du Groupe, l'impact des instruments dérivés de taux et des passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat a été établi sur la base d'une variation instantanée de +/- 50 points de base de la courbe des taux d'intérêts euros au 31 décembre 2009.

(en millions d'euros)	Impact Réserve	Impact Résultat
<b>Au 31 décembre 2009</b>		
Variation de + 50 points de base		9,0
Variation de - 50 points de base		(9,8)
<b>Au 31 décembre 2008</b>		
Variation de + 100 points de base		29,9
Variation de - 100 points de base		(30,4)

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

L'impact de la variation des capitaux propres est généré par les instruments de taux éligibles à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie.

L'impact de la variation en résultat financier est généré par les instruments de taux non éligibles à la comptabilité de couverture et par les passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat.

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 2009, les dérivés de taux éligibles à la couverture de flux de trésorerie ont une maturité résiduelle de moins d'un an pour 45,4 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)	2009	2008
Changes à terme et swaps de change	(112,6)	(187,2)
Options de change – tunnels export	(329,2)	(385,1)
Options de change achetées	168,4	210,7
Options de change vendues	(10,4)	(19,3)
<b>TOTAL</b>	<b>(283,8)</b>	<b>(380,9)</b>

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 2009, la répartition des instruments dérivés en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

(en millions d'euros)	2009	Euro	Dollar américain	Yen	Livre sterling
<b>Couvertures de flux de trésorerie</b>					
Achats à terme & swaps achat à terme	<b>824,2</b>	26,9	786,7		
Ventes à terme & swaps vente à terme	<b>(783,0)</b>	(8,6)	(246,9)		(97,9)
Options de change-achats de tunnels export	<b>(329,2)</b>		(100,3)	(228,9)	
<b>Couvertures de juste valeur</b>					
Achats à terme & swaps achat à terme	<b>199,8</b>	10,1	68,6	28,1	17,1
Ventes à terme & swaps vente à terme	<b>(519,5)</b>	(11,5)	(119,0)	(45,4)	(92,9)
<b>Non documentées</b>					
Achats à terme & swaps achat à terme	<b>710,0</b>		555,5	123,4	2,3
Ventes à terme & swaps vente à terme	<b>(544,1)</b>	(25,7)	(290,8)	(123,3)	(20,8)
Options de change-achats	<b>168,4</b>	8,8	121,2		12,8
Options de change-ventes	<b>(10,4)</b>		(5,2)		(1,4)
<b>Maturité</b>					
<b>Inférieures à un an</b>					
Achats à terme & swaps achat à terme	<b>1 728,3</b>	37,0	1 405,2	151,5	19,4
Ventes à terme & swaps vente à terme	<b>(1 819,9)</b>	(45,8)	(656,7)	(168,7)	(208,5)
Options de change-achats de tunnels export	<b>(280,6)</b>		(78,4)	(202,2)	
Options de change-achats	<b>168,4</b>	8,8	121,2		12,8
Options de change-ventes	<b>(10,4)</b>		(5,2)		(1,4)
<b>Supérieures à un an</b>					
Achats à terme & swaps achat à terme	<b>5,7</b>		5,6		
Ventes à terme & swaps vente à terme	<b>(26,7)</b>				(3,1)
Options de change -achats de tunnels export	<b>(48,6)</b>		(21,9)	(26,7)	
Options de change-achats					
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 2009, 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.

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.

Par ailleurs, PPR a contracté pour le compte de Cfao, dans le cadre d'une convention de service signée lors de la mise en bourse de cette société, des couvertures de change à terme dont l'encours au 31 décembre 2009 représente 155,5 millions d'euros de couvertures à l'export et 204,9 millions d'euros de couvertures à l'import. Ces couvertures de change font l'objet de couvertures symétriques avec des contreparties bancaires de premier rang.

Franc suisse	Couronne norvégienne	Dollar Hong Kong	Yuan chinois	Won coréen	Autres	2008
		4,3			6,3	<b>841,5</b>
(24,5)	(35,1)	(103,7)	(101,2)	(82,2)	(82,9)	<b>(929,2)</b>
						<b>(385,1)</b>
26,5		17,3	6,4	12,9	12,8	<b>629,9</b>
(129,5)		(31,2)	(14,9)	(38,3)	(36,8)	<b>(887,7)</b>
24,3		1,2			3,3	<b>332,1</b>
(18,9)	(38,9)	(0,2)			(25,5)	<b>(173,8)</b>
11,3	6,7	0,4			7,2	<b>210,7</b>
(1,6)		(0,4)			(1,8)	<b>(19,3)</b>
50,8		22,8	6,4	12,9	22,3	<b>1 773,2</b>
(171,0)	(72,7)	(135,0)	(107,8)	(113,5)	(140,2)	<b>(1 934,1)</b>
						<b>(264,0)</b>
11,3	6,7	0,4			7,2	<b>200,5</b>
(1,6)		(0,4)			(1,8)	<b>(19,3)</b>
1,9	(1,3)	(0,1)	(8,3)	(7,0)	(5,0)	<b>30,3</b>
						<b>(56,6)</b>
						<b>(121,1)</b>
						<b>10,2</b>

L'exposition du risque de change du bilan s'analyse de la façon suivante au 31 décembre 2009 :

(en millions d'euros)	2009	Euro	Dollar américain	Yen	Livre sterling
Actifs monétaires	<b>1 278,3</b>	16,3	304,0	120,5	145,3
Passifs monétaires	<b>1 204,6</b>	13,7	530,1	386,0	33,1
Exposition brute au bilan	73,7	2,6	(226,1)	(265,5)	112,2
Exposition brute prévisionnelle	237,0	(16,5)	(513,4)	228,6	99,7
<b>Exposition brute avant gestion</b>	<b>310,7</b>	<b>(13,9)</b>	<b>(739,5)</b>	<b>(36,9)</b>	<b>211,9</b>
Instruments de couverture	(383,8)	8,1	664,2	(245,7)	(185,1)
<b>Exposition brute après gestion</b>	<b>(73,1)</b>	<b>(5,8)</b>	<b>(75,3)</b>	<b>(282,6)</b>	<b>26,8</b>

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 2009 (en millions d'euros)	Impact réserve		Impact résultat	
	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	(39,7)	49,0	(3,9)	8,3
Yen	20,7	(24,9)	(0,2)	(0,1)

Au 31 décembre 2008 (en millions d'euros)	Impact réserve		Impact résultat	
	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

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	2008
180,2	7,5	56,7	8,5	49,4	389,9	<b>1 697,5</b>
90,0	10,7	55,0		0,2	85,8	<b>2 000,2</b>
90,2	(3,2)	1,7	8,5	49,2	304,1	(302,7)
29,0	41,0	99,3	101,2	82,1	86,0	233,7
<b>119,2</b>	<b>37,8</b>	<b>101,0</b>	<b>109,7</b>	<b>131,3</b>	<b>390,1</b>	<b>(69,0)</b>
(132,3)	(41,8)	(112,3)	(109,7)	(107,5)	(121,7)	(435,0)
<b>(13,1)</b>	<b>(4,0)</b>	<b>(11,3)</b>		<b>23,8</b>	<b>268,4</b>	<b>(504,0)</b>

### 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 2009, 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 11,9 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe et aurait pour conséquence une diminution de 11,9 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 11,8 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe et aurait pour conséquence une augmentation de 11,8 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.

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 2009, la valorisation des emprunts obligataires indexés intègre un ajustement de 4,5 millions d'euros lié à la variation 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 1,5 million 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 1,4 million d'euros et de minorer la charge financière de l'exercice du même montant.

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.

### 30.5. Instruments dérivés en valeur de marché

Au 31 décembre 2009, 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)	2009	Risque de taux d'intérêt	Risque de change	Autres risques de marché	2008
<b>Dérivés actif</b>	<b>75,8</b>	<b>56,3</b>	<b>19,5</b>		<b>175,8</b>
<b>Non courant</b>	<b>55,4</b>	55,4			<b>40,3</b>
Dérivés actif – à la juste valeur par le résultat	3,3	3,3			0,2
Dérivés actif – couverture de flux de trésorerie					
Dérivés actif – couverture de juste valeur	52,1	52,1			40,1
<b>Courant</b>	<b>20,4</b>	0,9	19,5		<b>135,5</b>
Dérivés actif – à la juste valeur par le résultat	7,6	0,9	6,7		31,6
Dérivés actif – couverture de flux de trésorerie	12,8		12,8		65,8
Dérivés actif – couverture de juste valeur					38,1
<b>Dérivés passif</b>	<b>56,2</b>	<b>15,8</b>	<b>40,4</b>		<b>69,3</b>
<b>Non courant</b>					
Dérivés passif – à la juste valeur par le résultat					
Dérivés passif – couverture de flux de trésorerie					
Dérivés passif – couverture de juste valeur					
<b>Courant</b>	<b>56,2</b>	15,8	40,4		<b>69,3</b>
Dérivés passif – à la juste valeur par le résultat	19,2	15,5	3,7		12,8
Dérivés passif – couverture de flux de trésorerie	35,5	0,3	35,2		45,4
Dérivés passif – couverture de juste valeur	1,5		1,5		11,1
<b>TOTAL</b>	<b>19,6</b>	<b>40,5</b>	<b>(20,9)</b>		<b>106,5</b>

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 52,1 millions d'euros au 31 décembre 2009 et pour 56,4 millions d'euros au 31 décembre 2008.

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 2009 est présentée dans la Note 14.

### 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 6 517,5 millions d'euros dont le montant non utilisé s'élève à 5 944,4 millions d'euros et d'une trésorerie disponible de 944,5 millions au 31 décembre 2009.

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.

Il n'est pas prévu sur la base des données en date de clôture que les flux de trésorerie indiqués se produisent de façon anticipée et pour des montants sensiblement différents de ceux indiqués dans l'échéancier.

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 944,5 millions d'euros et 1 156,7 millions d'euros au 31 décembre 2009.

(en millions d'euros)	2009		À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
	Valeur comptable	Flux de trésorerie			
<b>Instruments financiers non dérivés</b>					
Emprunts obligataires	3 147,8	(3 100,0)		(2 750,0)	(350,0)
Billets de trésorerie	213,3	(213,5)	(213,5)		
Autres dettes financières	2 217,7	(3 071,3)	(1 085,7)	(1 741,4)	(244,2)
Dettes fournisseurs	2 053,5	(2 053,5)	(2 053,5)		
<b>Instruments financiers dérivés</b>					
<b>Instruments de couverture de taux</b>					
Swaps de taux d'intérêts		69,5	20,6	48,9	
Autres instruments de taux		(19,8)	(14,2)	(5,6)	
<b>Instruments de couverture de change</b>					
Changes à terme & swaps de change	20,9				
flux out		(3 261,3)	(3 246,7)	(14,6)	
flux in		3 214,9	3 200,5	14,4	
Autres instruments de change					
flux out		(381,3)	(332,8)	(48,5)	
flux in		398,7	350,0	48,7	
<b>TOTAL</b>	<b>7 612,7</b>	<b>(8 417,6)</b>	<b>(3 375,3)</b>	<b>(4 448,1)</b>	<b>(594,2)</b>

(en millions d'euros)	2008		À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
	Valeur comptable	Flux de trésorerie			
<b>Instruments financiers non dérivés</b>					
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	2 976,5	(2 976,5)	(2 976,5)		
<b>Instruments financiers dérivés</b>					
<b>Instruments de couverture de taux</b>					
Swaps de taux d'intérêts		51,3	19,1	32,2	
Autres instruments de taux		(0,8)	(0,1)	(0,7)	
<b>Instruments de couverture de change</b>					
Changes à terme & swaps de change	(57,3)				
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	
<b>TOTAL</b>	<b>9 742,9</b>	<b>(10 408,8)</b>	<b>(5 920,8)</b>	<b>(4 274,0)</b>	<b>(214,0)</b>



## NOTE 31 CLASSIFICATION COMPTABLE ET VALEUR DE MARCHÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les principes de mesure des instruments financiers et leur valeur de marché au 31 décembre 2009 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2009		Ventilation par classification comptable					
	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
<b>Actif non courant</b>								
Actifs financiers non courants	301,8	301,8		39,4	207		52,1	3,3
<b>Actif courant</b>								
Créances clients	941,8	941,8					941,8	
Concours à la clientèle	214,9	214,9					214,9	
Autres actifs financiers courants	27,9	27,9			7,5		12,8	7,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	944,5	944,5	136,6				807,9	
<b>Passif non courant</b>								
Emprunts et dettes financières à long terme	4 357,8	4 596,1	440,0				3 917,8	
<b>Passif courant</b>								
Emprunts et dettes financières à court terme	1 006,1	1 006,1					1 006,1	
Financement des concours à la clientèle	214,9	214,9					214,9	
Autres passifs financiers courants	56,5	56,5			0,3		37,0	19,2
Dettes fournisseurs	2 053,5	2 053,5					2 053,5	



(en millions d'euros)	2008		Ventilation par classification comptable					
	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
<b>Actif non courant</b>								
Actifs financiers non courants	323,8	323,8		37,0	246,5		40,1	0,2
<b>Actif courant</b>								
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	
<b>Passif non courant</b>								
Emprunts et dettes financières à long terme	3 961,3	3 828,5	390,6				3 570,7	
<b>Passif courant</b>								
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	2 976,5	2 976,5					2 976,5	

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 2009 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 2009 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.

Le Groupe distingue trois catégories d'instruments financiers à partir des deux modes de valorisation utilisés (prix cotés et techniques de valorisation) et s'appuie sur cette classification, en conformité avec les normes comptables internationales, pour exposer les caractéristiques des instruments financiers comptabilisés au bilan à la juste valeur par résultat en date d'arrêté :

- **catégorie de niveau 1** : instruments financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif ;
- **catégorie de niveau 2** : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables ;
- **catégorie de niveau 3** : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres non observables (paramètres dont la valeur résulte d'hypothèses ne reposant pas sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument ou sur des données de marché observables disponibles en date de clôture) ou qui ne le sont que partiellement.

La hiérarchie de juste valeur par classe d'instruments financiers s'établit comme suit au 31 décembre 2009 :

(en millions d'euros)	Hiérarchie des justes valeurs			2009
	Prix de marché= Catégorie de niveau 1	Modèles avec paramètres observables = Catégorie de niveau 2	Modèles avec paramètres non observables = Catégorie de niveau 3	
<b>Actif non courant</b>				
Actifs financiers non courants	2,3	55,4		57,7
<b>Actif courant</b>				
Créances clients				
Concours à la clientèle				
Autres actifs financiers courants		20,4		20,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	53,4	83,2		136,6
<b>Passif non courant</b>				
Emprunts et dettes financières à long terme		440,0		440,0
<b>Passif courant</b>				
Emprunts et dettes financières à court terme				
Financement des concours à la clientèle				
Autres passifs financiers courants		56,2		56,2
Dettes fournisseurs				

## NOTE 32 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net du Groupe s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008
Dettes financières brutes hors financement des concours à la clientèle	5 363,9	6 683,4
Instruments dérivés de couverture de juste valeur (taux d'intérêt)	(52,1)	(56,4)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(944,5)	(1 116,6)
<b>Endettement financier net</b>	<b>4 367,3</b>	<b>5 510,4</b>

## NOTE 33 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie nette des découverts bancaires s'élève au 31 décembre 2009 à 718,4 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)	2009	2008
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie du bilan</b>	<b>944,5</b>	<b>1 116,6</b>
Découverts bancaires	(226,1)	(183,1)
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie du tableau des flux de trésorerie</b>	<b>718,4</b>	<b>933,5</b>



### 33.1. Capacité d'autofinancement

La formation de la capacité d'autofinancement est la suivante :

(en millions d'euros)	2009	2008
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>278,8</b>	<b>449,1</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	407,3	379,6
Charges calculées liées aux stock-options et assimilées	14,3	10,0
Pertes de valeur sur actif opérationnel non courant	654,5	236,1
Résultat sur cession d'actifs, net d'impôt exigible	(499,3)	(13,0)
Produits/(charges) liés aux variations de juste valeur	69,8	(7,1)
Impôt différé	65,5	(21,3)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(0,3)	2,2
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	0,4	0,4
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	257,6	119,5
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>1 248,6</b>	<b>1 155,5</b>

### 33.2. Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 338,9 millions d'euros sur l'exercice 2009 (508,0 millions d'euros sur 2008).

Les investissements d'immobilisations corporelles effectués au travers de contrats de location-financement s'élèvent à 0,7 million d'euros sur l'exercice 2009 (7,8 millions d'euros sur l'exercice 2008).

### 33.3. Acquisitions et cessions de filiales

(en millions d'euros)	2009	2008
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(62,2)	(59,9)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	866,0	1 199,4
<b>TOTAL</b>	<b>803,8</b>	<b>1 139,5</b>

Sur l'exercice 2009, les acquisitions de filiales concernent principalement l'acquisition de Dobotex International BV et Brandon AB (Note 3.1.2.). Les cessions de filiales sont liées essentiellement à la cession du contrôle de Cfao (Note 3.1.1.).

Sur l'exercice 2008, les acquisitions de filiales concernent principalement la prise de participation dans Sowind Group (Girard-Perregaux). Les cessions de filiales sont constituées essentiellement de la cession d'YSL Beauté et de Conforama Pologne.

Pour les activités cédées ayant fait l'objet d'un retraitement selon la norme IFRS 5, les impacts de la trésorerie cédée sont présentés sur la ligne « Flux nets liés aux activités abandonnées ».

trésorerie de façon rétrospective (Note 2.2.2.). L'ensemble des flux de trésorerie découlant de changements dans les parts d'intérêt dans une filiale qui ne résultent pas d'une perte de contrôle doivent dorénavant être classés en « flux nets de trésorerie liés aux activités de financement ».

Sur l'exercice 2009, les opérations avec les actionnaires concernent essentiellement l'acquisition de titres complémentaires Gucci portant ainsi la participation du Groupe à 99,93 % au 31 décembre 2009 ainsi que l'acquisition, par Puma, de titres complémentaires de ses filiales.

Sur l'exercice 2008, les opérations avec les actionnaires concernent principalement l'acquisition par Puma de 825 000 titres Puma pour un montant de 181,4 millions d'euros et l'acquisition de titres complémentaires Gucci et Puma.

### 33.4. Augmentation/Diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires

La norme IAS 27 révisée, appliquée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009, modifie les dispositions de la norme IAS 7 – Tableau des flux de

### 33.5. Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Sur l'exercice 2009, l'incidence des acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle correspond (Note 25.1.) :

- à l'acquisition de 1 141 238 titres et la cession de 1 141 238 titres PPR autodétenus dans le cadre du contrat de liquidité à hauteur d'un montant net de + 0,4 million d'euros ;
- à l'acquisition de 64 675 titres attribués aux salariés dans le cadre du plan d'actions gratuites 2007 à échéance mai 2009 à hauteur de - 3,8 millions d'euros ;
- à l'acquisition de 10 325 titres en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre de plans d'actions gratuites à hauteur de - 0,6 million d'euros.

Sur l'exercice 2008, l'incidence des acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle correspond :

- 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.

### 33.6. Émission et remboursement d'emprunts

(en millions d'euros)	2009	2008
Émission d'emprunts	1 563,4	713,6
Remboursement d'emprunts	(1 322,8)	(1 321,2)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	(1 688,5)	(608,4)
<b>TOTAL</b>	<b>(1 447,9)</b>	<b>(1 216,0)</b>

Les émissions d'emprunts concernent principalement quatre emprunts obligataires émis en 2009 pour un total de 1 300 millions d'euros, à échéance 2014 à hauteur de 950 millions d'euros et à échéance 2017 à hauteur de 350 millions d'euros (Note 29.4.).

Les remboursements d'emprunts concernent essentiellement le solde du remboursement 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 500 millions d'euros, et au remboursement de l'emprunt obligataire de 750 millions d'euros émis en juillet 2003 à échéance janvier 2009.

---

## 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 NV en date du 14 juin 2004 sur le New York Stock Exchange et en date du 1<sup>er</sup> juillet

2004 sur Euronext Amsterdam, le Groupe a décidé le lancement 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 2009, 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
<b>Mai 2003</b>	
Cession de Guibert Contract à Office Depot	Garanties en matière fiscale pour la durée non encore expirée de prescription légale. Arbitrage en cours sur les obligations d'abondement par le cédant du fonds de pension Guibert UK.
<b>Juin 2003</b>	
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.
<b>Décembre 2004</b>	
Cession de Rexel	Garanties en matière fiscale pour la durée non encore expirée de prescription fiscale.
<b>Juillet 2006</b>	
Cession d'Orcanta	Garanties en matière fiscale pour la durée non encore expirée de prescription fiscale.
<b>Juin 2008</b>	
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 majorés de trois mois. Cette garantie de passif est plafonnée à la somme de 150 millions d'euros.
<b>Juin 2009</b>	
Cession de Surcouf	Garantie de passif aux conditions usuelles pour une durée expirant le 10 décembre 2010 ou, en ce qui concerne les aspects fiscaux ou parafiscaux jusqu'au 31 janvier 2013.

À l'exception des garanties de passifs détaillées ci-dessus, des conventions de garanties de passifs comportant des conditions normales ont été établies au profit des acquéreurs des autres sociétés cédées par le Groupe.

## 34.3. Autres engagements donnés

### 34.3.1. Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des engagements et obligations contractuelles du Groupe, hormis les engagements liés aux avantages du personnel détaillés dans les notes précédentes.

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2009	2008
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Dettes financières à long terme (Note 29)		3 858,8	499,0	4 357,8	3 961,3
Contrats de location simple	583,0	1 366,0	754,9	2 703,9	3 031,0
Obligations d'achat irrévocables	61,4	32,2		93,6	277,1
<b>Total engagements donnés</b>	<b>644,4</b>	<b>5 257,0</b>	<b>1 253,9</b>	<b>7 155,3</b>	<b>7 269,4</b>
<b>Total engagements reçus</b>					

### 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, plates-formes logistiques et autres bâtiments (sièges et administratifs).

Au 31 décembre 2009, le montant total des futurs paiements minimaux que le Groupe s'attend à recevoir au titre de contrats de sous-location non résiliables s'élève à 9,7 millions d'euros (3,1 millions d'euros au 31 décembre 2008).



La charge de loyer de l'exercice 2009 correspondant aux paiements minimaux s'élève à 634,9 millions d'euros (605,8 millions d'euros en 2008), celle relative aux paiements conditionnels à 185,7 millions d'euros (189,3 millions d'euros en 2008), sur la base des chiffres d'affaires réalisés.

Le montant des revenus de sous-location s'élève à 3,0 millions d'euros sur 2009 (2,4 millions d'euros sur 2008).

### ***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)	2009	2008
À moins d'un an	14,4	13,5
De un à cinq ans	34,2	41,7
À plus de cinq ans	75,0	84,6
	<b>123,6</b>	<b>139,8</b>
Frais financiers inclus	(35,6)	(38,5)
<b>Valeur actualisée des loyers futurs</b>	<b>88,0</b>	<b>101,3</b>

Au 31 décembre 2009, le total des futurs paiements minimaux que le Groupe s'attend à recevoir au titre de contrats de sous-location non résiliables s'élève à 20,4 millions d'euros.

### **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 31/12/2009	Total du poste de bilan (VNC)	% correspondant	Montant d'actif nanti 31/12/2008
Immobilisations incorporelles				10 122,7	0,0 %	
Immobilisations corporelles	23/02/2004	04/10/2016	232,9	1 861,5	12,5 %	246,4
Actifs financiers non courants				301,8	0,0 %	
<b>Total des actifs non courants donnés en nantissement</b>			<b>232,9</b>	<b>12 286,0</b>	<b>1,9 %</b>	<b>246,4</b>

### **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 2009 s'élève à 2,1 millions (1,8 million au 31 décembre 2008).



#### 34.3.4. Autres engagements

Les autres engagements s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2009	2008
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Lignes de crédit confirmées (Note 29)	557,1	5 960,4		6 517,5	6 694,8
Lettres de crédit	0,9	20,6		21,5	51,6
Autres garanties reçues	1,8	0,4	0,1	2,3	33,3
<b>Total engagements reçus</b>	<b>559,8</b>	<b>5 981,4</b>	<b>0,1</b>	<b>6 541,3</b>	<b>6 779,7</b>
Garanties données aux banques assurant le cash pooling	11,3			11,3	39,9
Garanties sur loyer, cautions immobilières	60,4	12,5	13,1	86,0	114,1
Engagements de sponsoring et publicité	69,7	157,6	3,5	230,8	265,2
Autres engagements	68,2	9,8	42,2	120,2	210,4
<b>Total engagements donnés</b>	<b>209,6</b>	<b>179,9</b>	<b>58,8</b>	<b>448,3</b>	<b>629,6</b>

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'a 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 2009, le groupe Artémis détient 40,8 % du capital et 55,4 % des droits de vote de PPR.

Les principales opérations de l'exercice 2009, entre l'ensemble des sociétés consolidées du groupe PPR et la société Artémis, sont les suivantes :

- versement du dividende de l'exercice 2008 soit 170,3 millions d'euros (178,1 millions d'euros pour l'exercice 2007) ;

- constatation, pour l'exercice 2009, d'une redevance de 6,1 millions d'euros (6,6 millions d'euros en 2008) 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)	2009	2008
Créances non courantes et prêts rattachés à des participations	0,6	
Créances clients	1,5	11,1
Autres actifs courants		
Autres passifs courants	4,3	0,4
Ventes de biens et services	7,6	46,6
Autres produits et charges opérationnels	(5,3)	

### 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)	2009	2008
Avantages à court terme	12,4	26,0
Avantages postérieurs à l'emploi	1,8	1,8
Autres avantages à long terme		0,5
Indemnités de fin de contrat de travail	1,3	0,8
Paiements sur base d'actions	7,1	4,5
<b>TOTAL</b>	<b>22,6</b>	<b>33,6</b>

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

Il n'y a pas eu d'événement significatif au niveau du Groupe depuis la clôture de l'exercice.



## NOTE 37 LISTE DES FILIALES CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2009

La liste des filiales du Groupe est la suivante :

Consolidation par intégration globale : G

Consolidation par mise en équivalence : E

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2009	31/12/2008
<b>PPR</b>		<b>Société mère</b>
<b>GUCCI</b>		
GUCCI GROUP NV (PAYS-BAS)	G 99,93	G 99,84
<b>France</b>		
BALENCIAGA SA	G 91,00	G 91,00
BOTTEGA VENETA France HOLDING SAS	Fusion	G 100,00
BOTTEGA VENETA France SAS	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON HOLDING SA	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON PARFUM SAS	G 100,00	Création
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 SAS	G 100,00	G 100,00
GG FRANCE 11 SAS	G 100,00	G 100,00
GG FRANCE 13 SAS	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
STELLA McCARTNEY FRANCE SAS	G 50,00	G 50,00
YSL BEAUTÉ CONSULTING SAS	G 100,00	G 100,00
YSL VENTES PRIVÉES France SAS	G 100,00	G 100,00
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
<b>Allemagne</b>		
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	G 100,00	G 100,00
TRADEMA DEUTSCHLAND GmbH	E 23,00	E 23,00
YVES SAINT LAURENT GERMANY GmbH	G 100,00	G 100,00
<b>Autriche</b>		
GUCCI AUSTRIA GmbH	G 100,00	G 100,00
<b>Belgique</b>		
GUCCI BELGIUM SA	G 100,00	G 100,00
LA MERIDIANA FASHION SA	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI BELGIUM SPRL	G 100,00	Création
YVES SAINT LAURENT BELGIUM SPRL	G 99,00	G 99,00

### Espagne

BOTTEGA VENETA ESPANA 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 ESPANA SL (ex-SERGIO ROSSI SPAIN, SL)	G 100,00	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
BIRD SWAN 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
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	E 23,00
STELLA McCARTNEY Limited	G 50,00	G 50,00
YVES SAINT LAURENT UK Ltd	G 100,00	G 100,00

### Hongrie

GUCCI Hungary KFT	G 100,00	G 100,00
-------------------	----------	----------

### Irlande

GUCCI IRELAND LIMITED	G 100,00	G 100,00
-----------------------	----------	----------

### Italie

B.V ITALIA Srl	G 100,00	G 100,00
B.V. Outlets Srl	G 100,00	G 100,00
B.V. SERVIZI Srl	G 100,00	G 100,00
BARUFFI Srl	G 100,00	G 100,00
BLU TONIC SpA (ex-CONCERIA BLU TONIC SpA)	G 51,00	G 51,00
BOTTEGA VENETA Srl	G 100,00	G 100,00
CAPRI GROUP Srl	G 75,00	G 75,00
CARAVEL PELLI PREGIATE SpA	G 100,00	G 100,00
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



Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2009	31/12/2008
GGW ITALIA Srl	G 100,00	G 100,00
GUCCI FINANZIARIA SpA	G 100,00	G 100,00
GUCCI IMMOBILIARE LECCIO Srl	G 64,00	G 64,00
GUCCI LOGISTICA SpA	G 100,00	G 100,00
GUCCIO GUCCI SpA	G 100,00	G 100,00
GUCCI VENEZIA SpA	Fusion	G 100,00
GT Srl	G 51,00	Création
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 s.r.l.	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI RETAIL s.r.l.	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI SpA	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI SERVICES s.r.l.	G 100,00	G 100,00
STELLA McCARTNEY ITALIA Srl	G 100,00	G 100,00
TIGER FLEX Srl	G 75,00	G 75,00
YVES SAINT LAURENT DEVELOPMENT Srl (ex-ANFIO SpA)	G 100,00	G 100,00
<b>Luxembourg</b>		
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
<b>Monaco</b>		
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
<b>Pays-Bas</b>		
BOTTEGA VENETA ASIAN TRADE BV	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA BV	Liquidation	G 100,00
GEMINI ARUBA N.V.	G 100,00	G 100,00
GUCCI ASIAN HOLDING BV	G 100,00	G 100,00
GUCCI INTERNATIONAL N.V.	G 100,00	G 100,00
GUCCI NETHERLANDS BV	G 100,00	G 100,00
GUCCI PARTICIPATION BV	G 100,00	G 100,00
OLIMA BV	G 100,00	G 100,00
<b>République tchèque</b>		
LUXURY GOODS CZECH REPUBLIC SRO	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
ATELIERS BAUTTE SA	E 23,00	E 23,00
BÉDAT & Co SA	Cession	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	E 23,00
JEANRICHARD SA	E 23,00	E 23,00
LUXURY GOODS INTERNATIONAL SA	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS LOGISTIC SA	G 51,00	G 51,00
LUXURY GOODS OPERATIONS (L.G.O.) 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	E 23,00
SOWIND MANUFACTURES SA	E 23,00	E 23,00
SOWIND SERVICES SA	E 23,00	E 23,00
<b>Suède</b>		
GUCCI SWEDEN AB	G 100,00	G 100,00
<b>Brésil</b>		
GUCCI BRAZIL IMPORTACAO E EXPORTACAO Ltda	G 100,00	G 100,00
<b>Canada</b>		
GUCCI BOUTIQUES, Inc.	G 100,00	G 100,00
GUCCI SHOPS OF CANADA Inc.	G 100,00	Création
LUXURY TIMEPIECES (Canada) Inc.	G 100,00	G 100,00
<b>États-Unis</b>		
BALENCIAGA AMERICA Inc.	G 91,00	G 91,00
BÉDAT & Co USA LLC	Cession	G 100,00
BOTTEGA VENETA Inc. Limited	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON JOAILLERIE (USA) Inc.	G 100,00	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	E 23,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA HOLDING Inc.	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA Inc.	G 100,00	G 100,00
<b>Mexique</b>		
GUCCI IMPORTACIONES SA	G 100,00	G 100,00
GUCCI MEXICO SA	G 100,00	G 100,00
LUXURY RETAIL SERVICES SA	G 100,00	G 100,00
<b>Australie</b>		
GUCCI AUSTRALIA PTY Limited	G 100,00	G 100,00
Nouvelle-Zélande		
GUCCI NEW ZEALAND Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Chine</b>		
BALENCIAGA FASHION SHANGAI CO., Ltd	G 100,00	Création
BOTTEGA VENETA HONG KONG LIMITED	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA (CHINA) TRADING Ltd	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA MACAU Ltd	G 100,00	G 100,00
GUCCI (CHINA) TRADING Ltd	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP (HONG KONG) LIMITED	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2009	31/12/2008
GUCCI MACAU LIMITED	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES (HONG KONG) LIMITED	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES (HONG KONG) LIMITED SHANGAI REPRESENTATIVE OFFICE	G 100,00	Création
<b>Corée</b>		
BOTTEGA VENETA KOREA Ltd	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP KOREA Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Guam</b>		
BOTTEGA VENETA GUAM Inc.	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP GUAM Inc.	G 100,00	G 100,00
<b>Inde</b>		
GUCCI INDIA PRIVATE Ltd.	G 99,00	G 99,00
<b>Japon</b>		
BALENCIAGA JAPAN CO Ltd.	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA JAPAN LIMITED	G 100,00	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
SOWIND JAPON KK	E 23,00	E 23,00
YUGEN KAISHA GUCCI	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT FASHION JAPAN Ltd	Liquidation	G 100,00
<b>Malaisie</b>		
BOTTEGA VENETA MALAYSIA Sdn Bhd	G 100,00	G 100,00
GUCCI (MALAYSIA) Sdn Bhd	G 100,00	G 100,00
<b>Singapour</b>		
BOTTEGA VENETA SINGAPORE PRIVATE LIMITED	G 100,00	G 100,00
GUCCI SINGAPORE Pte Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Taiwan</b>		
BOUCHERON TAIWAN CO LTD	G 89,40	G 89,40
GUCCI GROUP WATCHES TAIWAN LIMITED	G 100,00	G 100,00
<b>Thaïlande</b>		
GUCCI THAILAND CO LTD	G 100,00	G 100,00
<b>CONFORAMA</b>		
CONFORAMA	G 99,98	G 99,95
<b>France</b>		
COGEDEM	Fusion	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
IHTM INTERNATIONAL	G 100,00	Création
RABINEAU	Fusion	G 100,00
SODICE EXPANSION	G 100,00	G 100,00
<b>Croatie</b>		
FLIBA DOO.	G 100,00	G 100,00
<b>Espagne</b>		
CONFORAMA ESPANA	G 100,00	G 100,00

<b>Italie</b>		
CONFORAMA ITALIA	G 100,00	G 100,00
CREDIRAMA	E 49,00	E 49,00
IHTM ITALIE	G 100,00	G 100,00
<b>Luxembourg</b>		
CONFORAMA LUXEMBOURG	G 100,00	G 100,00
<b>Pologne</b>		
IHTM POLOGNE	G 100,00	G 100,00
<b>Portugal</b>		
CONFORAMA Portugal	G 100,00	G 100,00
<b>Roumanie</b>		
IHTM ROUMANIE	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
CONFORAMA SUISSE	G 100,00	G 100,00
IHTM	G 100,00	G 100,00
<b>Hong Kong</b>		
CONFORAMA TRADING LIMITED	G 100,00	G 100,00
<b>Vietnam</b>		
IHTM VIETNAM	G 100,00	G 100,00
<b>FNAC</b>		
FNAC SA	G 100,00	G 100,00
<b>France</b>		
ATTITUDE	G 100,00	G 100,00
BILLETEL	Fusion	G 100,00
BILLETTERIE DISTRIBUTION	Fusion	G 100,00
BILLETTERIE HOLDING	G 100,00	G 100,00
FNAC DIRECT	G 100,00	G 100,00
FNAC ÉVEIL ET JEUX	G 100,00	G 100,00
FNAC GLOBAL SERVICE	G 100,00	Création
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 100,00
MSS	G 100,00	G 100,00
SAS RELAIS FNAC	G 100,00	G 100,00
SFL (ALIZE)	G 100,00	G 100,00
SNC CODIREP	G 100,00	G 100,00
SOCIETE DU 67	G 100,00	G 100,00
SPLITGAMES	Fusion	G 100,00
SURCOUF	Cession	G 100,00
<b>Belgique</b>		
FNAC BELGIUM	G 100,00	G 100,00
<b>Espagne</b>		
FNAC ESPANA SA	G 100,00	G 100,00
<b>Grèce</b>		
FMB GENERAL COMMERCIAL SA	E 31,00	E 50,00



Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2009	31/12/2008
<b>Italie</b>		
FNAC ITALIA SPA	G 100,00	G 100,00
<b>Monaco</b>		
SAM FNAC MONACO	G 100,00	G 100,00
<b>Portugal</b>		
FNAC PORTUGAL	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
FNAC SUISSE	G 100,00	G 100,00
<b>Brésil</b>		
FNAC BRÉSIL	G 100,00	G 100,00
<b>REDCATS</b>		
REDCATS	G 100,00	G 100,00
<b>France</b>		
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	Fusion	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
SOGEPE	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
<b>Allemagne</b>		
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
<b>Autriche</b>		
REDCATS BETEILIGUNG GmbH	G 100,00	G 100,00
REDOUTE VERSAND GmbH	G 100,00	G 100,00
<b>Belgique</b>		
CYRILLUS BENELUX	G 100,00	G 100,00
MOVITEX BELGIQUE	Liquidation	G 100,00
REDOUTE CATALOGUE BENELUX	G 100,00	G 100,00

<b>Danemark</b>		
ELLOS AS	G 100,00	G 100,00
<b>Espagne</b>		
REDCATS ESPANA	G 100,00	G 100,00
<b>Estonie</b>		
ELLOS EESTI OU	G 100,00	G 100,00
<b>Finlande</b>		
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
<b>Grande-Bretagne</b>		
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	G 100,00	G 100,00
REDCATS UK 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
<b>Grèce</b>		
REDOUTE HELLAS	G 100,00	G 100,00
<b>Italie</b>		
REDCATS ITALY	G 100,00	G 100,00
<b>Norvège</b>		
ELLOS HOLDING AS	G 100,00	G 100,00
REDCATS AS	G 100,00	G 100,00
REDOUTE NORWAY AS	G 100,00	G 100,00
<b>Pays-Bas</b>		
REDCATS INT. HOLDING BV	G 100,00	G 100,00
<b>Portugal</b>		
REDCATS Portugal	G 100,00	G 100,00
<b>Russie</b>		
REDOUTE RUSSIE	G 100,00	G 100,00
<b>Suède</b>		
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	G 100,00	G 100,00
REDOUTE SVERIGE AB	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
CYRILLUS SUISSE SA	G 100,00	G 100,00
REDCATS SUISSE SA	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2009	31/12/2008
<b>Brésil</b>		
REDCATS DO BRASIL	G 100,00	G 100,00
<b>États-Unis</b>		
AVENUE GIFT CARDS, Inc.	G 100,00	G 100,00
AVENUE, Inc.	Liquidation	G 100,00
BNY SERVICE CORPORATION	G 100,00	G 100,00
CLOUDWALKER	Liquidation	G 100,00
GUIDE OUTDOOR.COM, INC	Liquidation	G 100,00
JESSICA LONDON INC	G 100,00	G 100,00
REDCATS USA DROP SHIP	G 100,00	G 100,00
REDCATS USA GIFT CARDS	G 100,00	G 100,00
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 SPORTSMAN'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	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
<b>Hong Kong</b>		
REDCATS ASIA LIMITED	G 100,00	G 100,00
REDCATS ASIA GLOBAL SOURCING	G 100,00	G 100,00
REDCATS MANAGEMENT CONSULTING (SHANGHAÏ)	G 100,00	G 100,00
<b>Inde</b>		
REDCATS INDIA PRIVATE LIMITED	G 100,00	G 100,00
<b>Japon</b>		
CYRILLUS JAPON	G 100,00	G 100,00
<b>Turquie</b>		
REDCATS TURKEY	G 100,00	G 100,00
<b>CFAO</b>		
CFAO	E 41,99	G 99,94
<b>France</b>		
ALIOS FINANCE *	E 24,27	E 24,27
CIDER-ACDM *	E 35,00	G 99,68
CONTINENTAL PHARMACEUTIQUE *	G 72,68	G 72,68
COTAFI *	G 100,00	G 100,00

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
HOLDINTER *	G 100,00	G 100,00
HOLDINTER AND CIE *	G 100,00	G 100,00
PROMOTION DT *	E 35,00	G 99,68
PROPHARMED FRANCE *	E 35,00	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
<b>Grande-Bretagne</b>		
EURAFRIC TRADING *	G 100,00	G 100,00
MASSILIA HOLDING *	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
EURALAB *	G 99,66	G 99,66
PROPHARMED INTERNATIONAL *	E 35,00	G 99,63
<b>DOM-TOM</b>		
ALMAMETO (Nouvelle-Calédonie) *	E 50,00	G 50,00
ANTILLES PHARM (Antilles) *	E 35,00	G 75,97
CMM (Réunion) *	G 98,02	G 98,02
CMM UD (Réunion) *	Cession	E 45,00
EPDEP (Antilles) *	G 72,68	G 72,68
INTERMOTORS (Nouvelle-Calédonie) *	G 99,80	G 99,80
LABOREX SAINT MARTIN (Antilles) *	G 73,89	G 73,89
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 99,97
RP PHARM (Réunion) *	E 35,00	G 69,82
SEIGNEURIE OCEAN INDIEN (Réunion) *	E 49,00	E 49,00
SOCIÉTÉ PHARMACEUTIQUE DES CARAÏBES (Antilles) *	G 81,74	G 81,74
SOREDIP (Réunion) *	G 67,16	G 67,16
SPA (Antilles) *	G 46,50	G 46,50
SPG (Guyane) *	G 55,61	G 55,61
TAHITI PHARM (Polynésie française) *	G 88,43	G 88,43
<b>Algérie</b>		
ALBM/CFAO TECHNO *	G 99,84	G 99,84
ASIAN HALL ALGÉRIE *	G 99,99	G 99,99
BAVARIA MOTORS ALGÉRIE *	G 100,00	G 100,00
DIAMAL *	G 60,00	G 60,00
PHARMA ALGÉRIE *	G 59,81	G 59,81



Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2009	31/12/2008
<b>Angola</b>		
PHARMA ANGOLA *	G 89,21	G 89,21
<b>Bénin</b>		
CFAO MOTORS BÉNIN *	G 99,27	G 99,27
PROMOPHARMA *	G 52,78	G 52,78
<b>Burkina Faso</b>		
CFAO MOTORS BURKINA *	G 73,09	G 73,09
CFAO TECHNOLOGIES BURKINA *	G 99,99	G 99,99
LABOREX BURKINA *	G 86,88	G 86,88
SIFA *	G 58,71	G 58,71
<b>Cameroun</b>		
CAMI *	G 67,41	G 67,41
CEP *	E 24,19	E 24,19
CFAO TECHNOLOGIES CAMEROUN *	G 85,06	G 85,06
COMETAL *	E 50,00	E 50,00
ICRAFON *	G 52,01	G 52,01
LABOREX CAMEROUN *	G 64,68	G 64,68
SOCADA *	G 100,00	G 100,00
SPLV CAMEROUN *	G 99,99	G 99,99
SUPERDOLL *	E 45,00	E 45,00
<b>République centrafricaine</b>		
CFAO MOTORS RCA *	G 100,00	G 100,00
<b>Congo</b>		
BRASSERIES DU CONGO *	G 50,00	G 50,00
CFAO CONGO *	G 100,00	G 100,00
LABOREX CONGO *	G 73,57	G 73,57
<b>Côte d'Ivoire</b>		
CFAO COTE D'IVOIRE *	G 96,38	G 96,38
CFAO TECHNOLOGIES CI LTD *	G 96,38	G 96,38
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 100,00
<b>Égypte</b>		
SICEP *	E 30,77	E 30,77
<b>Gabon</b>		
CFAO MOTORS GABON *	G 96,87	G 96,87
CFAO TECHNOLOGIES GABON *	G 99,99	G 99,99
PHARMAGABON *	G 50,11	G 50,11
SPLV GABON *	G 100,00	G 100,00
<b>Gambie</b>		
CFAO (GAMBIA) LIMITED *	G 78,98	G 78,98
<b>Ghana</b>		
CFAO GHANA *	G 88,21	G 88,21
GOKALS LABOREX GHANA *	G 54,83	G 54,83
PENS & PLASTICS *	G 100,00	G 100,00

<b>Guinée-Bissau</b>		
CFAO GUINEE BISSAU *	G 100,00	G 100,00
<b>Guinée-Conakri</b>		
CFAO GUINEE *	G 100,00	G 100,00
LABOREX GUINEE *	G 71,65	G 71,65
<b>Guinée équatoriale</b>		
CFAO MOTORS GUINEE EQUATORIALE *	G 100,00	G 100,00
<b>Île Maurice</b>		
CAPSTONE CORPORATION *	G 100,00	G 100,00
CAPSTONE INTERNATIONAL *	G 60,00	G 60,00
INTERCONTINENTAL PHARM *	G 54,83	G 54,83
IET *	G 100,00	G 100,00
IMC *	G 100,00	G 100,00
MASCAREIGNE DE PARTICIPATION *	E 48,99	E 48,99
<b>Kenya</b>		
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
<b>Madagascar</b>		
AUSTRAL AUTO *	E 48,98	E 48,98
NAUTIC ÎLES *	E 24,01	E 24,01
SICAM *	E 27,39	E 27,39
SIGM *	E 48,93	E 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
<b>Malawi</b>		
CFAO MALAWI LIMITED *	G 100,00	G 100,00
<b>Mali</b>		
CFAO MOTORS MALI *	G 90,00	G 90,00
CFAO TECHNOLOGIES MALI *	G 99,99	G 99,99
IMACY *	G 100,00	G 100,00
LABOREX MALI *	G 56,11	G 55,19
<b>Maroc</b>		
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 *	Fusion	G 100,00
DIMAC *	G 100,00	G 100,00
FANTASIA *	G 84,19	G 84,19
MUSSY BOIS *	G 84,19	G 84,19
SUD PARTICIPATIONS *	G 84,20	G 84,20
<b>Mauritanie</b>		
CFAO MOTORS MAURITANIE *	G 100,00	G 100,00
LABOREX MAURITANIE *	G 98,67	G 98,67

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2009	31/12/2008
<b>Niger</b>		
CFAO MOTORS NIGER *	G 99,85	G 99,85
LABOREX NIGER *	G 67,52	G 66,45
<b>Nigeria</b>		
ALLIANCE AUTO NIGERIA *	G 99,99	G 99,99
ASIAN HALL CICA NIGERIA *	G 97,58	G 97,58
GROUPE CFAO NIGERIA *	G 100,00	G 100,00
<b>Ouganda</b>		
LABOREX OUGANDA *	G 99,68	G 99,68
<b>République démocratique du Congo</b>		
CFAO MOTORS RDC *	G 100,00	G 100,00
<b>Sao Tomé</b>		
LUSITANA LDA *	G 100,00	G 100,00
<b>Sénégal</b>		
CFAO SENEGAL *	G 84,95	G 84,95
CFAO TECHNOLOGIES SENEGAL *	G 100,00	G 100,00
LABOREX SENEGAL *	G 61,47	G 61,47
PM II *	G 99,96	G 99,96
<b>Tanzanie</b>		
DT DOBIE TANZANIA *	G 100,00	G 100,00
LABOREX TANZANIE *	G 99,63	G 99,63
<b>Tchad</b>		
CFAO MOTORS TCHAD *	G 97,71	G 97,71
LABOREX TCHAD *	G 60,22	G 60,22
<b>Togo</b>		
CFAO TOGO *	G 69,72	G 69,72
TOGO UNIPHART *	G 76,34	G 76,34
<b>Zambie</b>		
CFAO ZAMBIA LTD *	G 100,00	G 100,00
<b>Chine</b>		
OPEN ASIA EQUIPMENT LTD *	G 50,99	G 50,99
<b>Vietnam</b>		
OPENASIA HEAVY EQUIPMENT LTD *	G 50,99	G 50,99
<b>PUMA</b>		
PUMA AG RUDOLF DASSLER SPORT (ALLEMAGNE)	G 69,36	G 69,36
<b>France</b>		
DOBTEX FRANCE SAS	G 100,00	Acquisition
PUMA FRANCE SAS	G 100,00	G 100,00
PUMA SPEEDCAT SAS	G 100,00	G 100,00
<b>Allemagne</b>		
DOBTEX DEUTSCHLAND GmbH	G 100,00	Acquisition
PERFORMANCE MERCHANDISE GmbH	G 100,00	Acquisition
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
<b>Autriche</b>		
AUSTRIA PUMA DASSLER GES. MBH	G 100,00	G 100,00
DOBTEX ÖSTERREICH GmbH	G 100,00	Acquisition
<b>Bulgarie</b>		
PUMA BULGARIA LTD	G 100,00	G 100,00
<b>Chypre</b>		
PUMA CYPRUS LTD	G 100,00	G 100,00
<b>Croatie</b>		
PUMA SPORT HRVATSKA DOO	G 100,00	G 100,00
<b>Danemark</b>		
PUMA DENMARK A/S	G 100,00	G 100,00
<b>Estonie</b>		
PUMA BALTIC OU	G 100,00	G 100,00
<b>Finlande</b>		
BRANDON OY	G 100,00	Acquisition
PUMA FINLAND OY	G 100,00	G 100,00
TRETTORN FINLAND OY	G 100,00	G 100,00
<b>Grande-Bretagne</b>		
CHALAYAN LLP	Cession	G 60,00
PERFORMANCE MERCHANDISE LTD	G 100,00	Acquisition
PUMA PREMIER LTD	G 100,00	G 100,00
PUMA UNITED KINGDOM LTD	G 100,00	G 100,00
<b>Grèce</b>		
PUMA HELLAS SA	G 100,00	G 100,00
<b>Hongrie</b>		
PUMA HUNGARY KFT	G 100,00	G 100,00
<b>Irlande</b>		
TRETTORN R&D LTD	G 100,00	G 100,00
<b>Italie</b>		
DOBTEX ITALIA SRL	G 100,00	Acquisition
PUMA ITALIA SRL	G 100,00	G 100,00
<b>Lituanie</b>		
PUMA LIETUVA UAB	G 100,00	G 100,00
<b>Malte</b>		
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
<b>Norvège</b>		
BRANDON AS	G 100,00	Acquisition
PUMA NORWAY AS	G 100,00	G 100,00
<b>Pays-Bas</b>		
DOB LOGIC BV	G 100,00	Acquisition
DOBEX NEXTH BV	G 100,00	Acquisition
DOBTEX BV	G 100,00	Acquisition
DOBTEX INTERNATIONAL BV	G 100,00	Acquisition
PUMA BENELUX BV	G 100,00	G 100,00



Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2009	31/12/2008
<b>Pologne</b>		
PUMA POLSKA SPOLKA ZOO	G 100,00	G 100,00
<b>Portugal</b>		
PUMA PORTUGAL ARTIGOS DESPORTIVOS LDA.	G 100,00	G 100,00
<b>République tchèque</b>		
PUMA CZECH REPUBLIC SRO	G 100,00	G 100,00
<b>Roumanie</b>		
PUMA SPORT ROMANIA SRL	G 100,00	G 100,00
<b>Russie</b>		
PUMA-RUS GmbH	G 100,00	G 100,00
<b>Slovaquie</b>		
PUMA SLOVAKIA SRO	G 100,00	G 100,00
<b>Slovénie</b>		
PUMA LJUBLJANA, TRGOVINA, DOO	G 100,00	G 100,00
<b>Suède</b>		
BRANDON AB	G 100,00	Acquisition
BRANDON COMPANY AB	G 100,00	Acquisition
BRANDON LIVE AB	G 51,20	Acquisition
BRANDON LOGISTICS AB	G 100,00	Acquisition
BRANDON STOCKHOLM AB	G 100,00	Acquisition
HUNT SPORT AB	G 100,00	G 100,00
PUMA NORDIC AB	G 100,00	G 100,00
TRETOURN AB	G 100,00	G 100,00
TRETOURN SWEDEN AB	G 100,00	G 100,00
2EXPRESSIONS MERCHANDISE SVENSKA AB	G 100,00	Acquisition
<b>Suisse</b>		
DOBOTECH SWITZERLAND GmbH	G 100,00	Acquisition
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
<b>Ukraine</b>		
PUMA UKRAINE LTD	G 100,00	G 100,00
<b>Argentine</b>		
UNISOL SA	G 100,00	G 100,00
<b>Brésil</b>		
PUMA SPORTS LTD.	G 100,00	G 100,00
<b>Canada</b>		
PUMA CANADA, INC.	G 100,00	G 100,00
<b>Chili</b>		
PUMA CHILE SA	G 100,00	G 100,00
PUMA SERVICIOS SPA	G 100,00	G 100,00
<b>États-Unis</b>		
PUMA NORTH AMERICA, INC.	G 100,00	G 100,00
PUMA SUÈDE HOLDING, INC.	G 100,00	G 100,00
SC COMMUNICATION INC.	G 100,00	Acquisition

**Îles Vierges Britanniques**

LIBERTY CHINA HOLDING LTD	G 100,00	G 100,00
<b>Mexique</b>		
PUMA MEXICO SPORT SA DE CV	G 100,00	G 100,00
SERVICIOS PROFESIONALES RDS SA DE CV	G 100,00	G 100,00
<b>Pérou</b>		
DISTRIBUIDORA DEPORTIVA PUMA SAC	G 100,00	G 100,00
<b>Uruguay</b>		
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
<b>Australie</b>		
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
<b>Nouvelle-Zélande</b>		
PUMA NEW ZEALAND LTD	G 100,00	G 100,00
<b>Émirats arabes unis</b>		
PUMA MIDDLE EAST FZ LLC	G 100,00	G 100,00
PUMA UAE LLC	G 100,00	G 100,00
<b>Turquie</b>		
PUMA SPOR GIYIM SANANYI VE TICARET AS	G 100,00	G 100,00
<b>Chine</b>		
DOBOTECH CHINA LTD	G 100,00	Acquisition
PUMA CHINA LTD	G 100,00	G 100,00
<b>Hong Kong</b>		
BRANDON ASIA LTD	G 100,00	Acquisition
DEVELOPMENT SERVICES LTD	G 100,00	G 100,00
DOBO CAT LTD	G 100,00	Acquisition
DOBOTECH LTD	G 100,00	Acquisition
PUMA ASIA PACIFIC LTD	G 100,00	G 100,00
PUMA HONG KONG LTD	G 100,00	G 100,00
UNIBRAND ASIA LTD	G 100,00	Acquisition
WORLD CAT LTD	G 100,00	G 100,00
<b>Inde</b>		
PUMA SPORTS INDIA PVT LTD	G 100,00	G 100,00
WORLD CAT SOURCING INDIA LTD	G 100,00	G 100,00
<b>Japon</b>		
PUMA APPAREL JAPAN KK	G 100,00	G 100,00
PUMA JAPAN KK	G 100,00	G 100,00
<b>Corée</b>		
PUMA KOREA LTD	G 100,00	G 100,00
<b>Malaisie</b>		
PUMA SPORTS GOODS SDN. BHD.	G 100,00	G 100,00



Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2009	31/12/2008
<b>Singapour</b>		
PUMA SPORTS SINGAPORE PTE. LTD	G 100,00	G 100,00
WORLD CAT (S) PTE LTD	G 100,00	G 100,00
<b>Taiwan</b>		
PUMA TAIWAN SPORTS LTD	G 100,00	G 100,00
WORLD CAT TRADING CO. LTD	G 100,00	G 100,00
<b>Vietnam</b>		
WORLD CAT VIETNAM CO. LTD	G 100,00	G 100,00
<b>HOLDINGS &amp; AUTRES</b>		
<b>France</b>		
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	Fusion	G 100,00
<b>Luxembourg</b>		
PPR INTERNATIONAL	G 100,00	G 100,00
PRINTEMPS REASSURANCE	G 100,00	G 100,00
<b>Pays-Bas</b>		
SCHOLEFIELD GOODMAN BV	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
PPR MARKETING SERVICES	G 100,00	G 100,00

\* Sociétés du palier Cfao consolidées par mise en équivalence à 41,99 % au niveau de PPR.



# Rapport des Commissaires aux comptes

## sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009

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 2009, 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 2.2.1. « Normes, amendements et interprétations applicables au 1er janvier 2009 », la Note 2.2.2. « Application anticipée des normes révisées IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises* et IAS 27 – *États financiers consolidés et individuels* » et la Note 2.23 « Retraitements de l'information comparative » aux états financiers consolidés qui exposent les changements de méthodes comptables effectués au cours de l'exercice ainsi que le retraitement de l'information comparative auquel ils ont donné lieu.

### II. Justification des appréciations

Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2009 ont été réalisées dans un contexte de difficulté certaine à appréhender les perspectives économiques. Ces conditions sont décrites dans la Note 2.3.2. « Recours à des estimations et au jugement » aux états financiers 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 2.3.2. 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 2.16. 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 2.17. 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.



Comme mentionné dans la première partie du présent rapport, les Notes 2.2.1. et 2.2.2. aux états financiers consolidés exposent les changements de méthodes comptables intervenus au cours de l'exercice. Conformément à la norme IAS 8 *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs*, l'information présentée dans les comptes consolidés a été retraitée pour prendre en considération les normes d'application rétrospective. En conséquence, l'information comparative diffère des comptes consolidés publiés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre Société, nous avons examiné le correct retraitement des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2008 et l'information donnée à ce titre dans les notes annexes aux états financiers consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### **III. Vérification spécifique**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

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, 16 mars 2010  
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Deloitte & Associés

*Département de KPMG SA*  
Patrick-Hubert Petit

Jean-Paul Picard



# Comptes sociaux

## BILAN ACTIF AUX 31 DÉCEMBRE 2009 ET 2008

Actif (en millions d'euros)	Notes	2009	2008
<b>Actif immobilisé</b>			
Titres de participation sociétés d'exploitation :			
Gucci Group NV		2 556,6	2 548,2
Redcats		1 406,0	1 232,5
Conforama Holding		617,7	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
Discodis		299,7	299,7
Autres		123,9	130,9
Autres immobilisations financières <sup>(1)</sup>		1,9	2,5
Dépréciations		(344,0)	(16,0)
	3	11 113,9	11 471,1
Immobilisations incorporelles et corporelles		15,3	14,4
Dépréciations et amortissements		(11,9)	(10,6)
	4	3,4	3,8
<b>Total de l'actif immobilisé</b>		<b>11 117,3</b>	<b>11 474,9</b>
<b>Actif circulant</b>			
Créances <sup>(2)(3)</sup>	5	106,0	246,1
Valeurs mobilières de placement	6	62,7	61,0
Disponibilités <sup>(3)</sup>	6	0,3	0,6
<b>Total de l'actif circulant</b>		<b>169,0</b>	<b>307,7</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>11 286,3</b>	<b>11 782,6</b>
(1) Dont à moins d'un an :		-	-
(2) Dont à plus d'un an :		26,0	25,6
(3) Dont concernant les entreprises liées :		15,2	136,4



**BILAN PASSIF AUX 31 DÉCEMBRE 2009 ET 2008**

Passif (en millions d'euros)	Notes	2009	2008
<b>Capitaux propres</b>			
Capital social		506,3	506,2
Primes d'émission, de fusion, d'apport		2 104,4	2 102,8
Réserves	7	1 589,2	1 588,9
Report à nouveau		1 283,8	1 624,7
Résultat de l'exercice		717,6	76,5
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>6 201,3</b>	<b>5 899,1</b>
<b>Provisions</b>	8	<b>151,5</b>	<b>180,2</b>
<b>Dettes</b>			
Emprunts obligataires <sup>(1)</sup>	9,1	3 100,0	2 550,0
Autres dettes financières <sup>(1) (3)</sup>	9,1	1 710,3	2 955,6
Autres dettes <sup>(2) (3)</sup>	10	123,2	197,7
		4 933,5	5 703,3
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>11 286,3</b>	<b>11 782,6</b>
(1) Dont à plus d'un an :		3 352,5	3 300,0
(2) Dont à plus d'un an :		1,0	1,0
(3) Dont concernant les entreprises liées :		1 351,5	1 388,6



**COMPTE DE RÉSULTAT** POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2009 ET 2008

(en millions d'euros)	Notes	2009	2008
Produits d'exploitation		53,1	61,5
Charges d'exploitation		(53,7)	(78,8)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>12</b>	<b>(0,6)</b>	<b>(17,3)</b>
Dividendes		1 158,0	377,3
Autres produits et charges financiers		(215,6)	(299,2)
<b>Résultat financier</b>	<b>13</b>	<b>942,4</b>	<b>78,1</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>		<b>941,8</b>	<b>60,8</b>
Résultat exceptionnel	14	(333,9)	(85,1)
Participation des salariés		(1,5)	(1,8)
Impôt sur les sociétés	15	111,2	102,6
<b>Résultat net de l'exercice</b>		<b>717,6</b>	<b>76,5</b>

**TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE** POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2009 ET 2008

(en millions d'euros)		2009	2008
Dividendes encaissés		1 158,0	377,3
Charges d'intérêts sur dettes financières		(181,2)	(176,7)
Impôts sur le résultat reçus (payés)		162,3	75,9
Autres		(34,9)	(120,7)
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation</b>		<b>1 104,2</b>	<b>155,8</b>
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles		(1,0)	(1,2)
Variation des immobilisations financières		5,8	(147,0)
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement</b>		<b>4,8</b>	<b>(148,2)</b>
Variations nettes des dettes financières		(691,9)	447,5
Augmentations de capital		1,7	1,5
Dividendes versés par PPR		(417,3)	(433,8)
<b>Variation de trésorerie issue des opérations de financement</b>		<b>(1 107,5)</b>	<b>15,2</b>
<b>Variation de la trésorerie débitrice</b>		<b>1,5</b>	<b>22,8</b>
 <b>Trésorerie débitrice à l'ouverture de l'exercice</b>		 <b>61,6</b>	 <b>38,8</b>
<b>Trésorerie débitrice à la clôture de l'exercice</b>		<b>63,1</b>	<b>61,6</b>



## 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
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>128 081 939</b>	<b>512,3</b>	<b>2 238,9</b>	<b>2 904,5</b>	<b>742,9</b>	<b>6 398,6</b>
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
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>126 555 377</b>	<b>506,2</b>	<b>2 102,8</b>	<b>3 213,6</b>	<b>76,5</b>	<b>5 899,1</b>
Affectation résultat 2008				76,5	(76,5)	-
Dividendes versés				(417,3)		(417,3)
Levée de stock-options	23 211	0,1	1,6			1,7
Variations des provisions réglementées				0,2		0,2
Résultat 2009					717,6	717,6
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>126 578 588</b>	<b>506,3</b>	<b>2 104,4</b>	<b>2 873,0</b>	<b>717,6</b>	<b>6 201,3</b>

## ANNEXE COMPTABLE

### 1. Faits marquants de l'exercice

Le 23 janvier 2009, la Société a remboursé l'emprunt obligataire de 750 millions d'euros émis en juillet 2003.

Au cours de l'exercice, la Société a émis plusieurs emprunts obligataires pour un total de 1 300 millions d'euros remboursables en 2014 à hauteur de 950 millions d'euros et en 2017 à hauteur de 350 millions d'euros.

La Société a également remboursé des lignes de crédit confirmées pour un montant total de 1 400 millions d'euros.

En décembre 2009, la Société a perçu un acompte sur dividende de 447 millions d'euros de Discodis, société mère de Cfao, suite à l'introduction en bourse de plus de la majorité des titres détenus.

Les comptes annuels 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. 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.

### 2. Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice sont établis conformément aux dispositions du règlement CRC n° 99.03 du 29 avril 1999 relatif à

la réécriture du Plan Comptable Général et aux nouvelles règles comptables CRC n° 2002-10 relatives aux actifs, modifiées par les règlements CRC n° 2003-07 et CRC n° 2004-06.

#### 2.1. Immobilisations financières

##### *Titres de participation*

Les titres classés en « Titres de participation » sont ceux dont la possession est estimée utile à l'activité de l'entreprise notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice ou d'en assurer le contrôle.

Conformément à l'avis du Comité d'urgence du CNC n° 2007-C du 15 juin 2007, la Société a opté pour la comptabilisation des frais d'acquisition dans le prix de revient des titres de participation.

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.

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.

## 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 31/12/2008	Augmentation	Diminution	Reclassement	Au 31/12/2009
<b>Valeurs brutes</b>					
<b>Titres de participation sociétés d'exploitation</b>	<b>4 033,1</b>	<b>181,9</b>		<b>365,3</b>	<b>4 580,3</b>
Gucci Group NV	2 548,2	8,4			2 556,6
Redcats	1 232,5	173,5 <sup>(2)</sup>			1 406,0
Conforama Holding	252,4			365,3 <sup>(4)</sup>	617,7
<b>Titres de participation holdings intermédiaires</b>	<b>7 451,5</b>	<b>26,8</b>	<b>(237,9)</b>	<b>(364,7)</b>	<b>6 875,7</b>
Financière Marothi	4 648,1				4 648,1
Sapardis	1 804,0				1 804,0
Saprodis	568,8		(203,5) <sup>(3)</sup>	(365,3) <sup>(4)</sup>	
Discodis	299,7				299,7
Caumartin Participations	82,4				82,4
PPR Luxembourg	14,4				14,4
Printemps Réassurance	10,2				10,2
Club de développement	9,1	19,2 <sup>(2)</sup>	(28,3)		
Conseil et Assistance		7,1 <sup>(2)</sup>		0,6	7,7
Autres	14,8	0,5	(6,1)		9,2
<b>Autres immobilisations financières</b>	<b>2,5</b>	<b>78,9</b>	<b>(78,9)</b>	<b>(0,6)</b>	<b>1,9</b>
Actions propres (contrat de liquidités) <sup>(1)</sup>		78,9	(78,9)		
Autres titres immobilisés	0,8			(0,6)	0,2
Prêts	0,6				0,6
Dépôts et cautionnement	1,1				1,1
<b>Valeurs brutes</b>	<b>11 487,1</b>	<b>287,6</b>	<b>(316,8)</b>	<b>0,0</b>	<b>11 457,9</b>
<b>Dépréciations</b>					
<b>Titres de participation sociétés d'exploitation</b>		<b>(332,0)</b>			<b>(332,0)</b>
Redcats		(332,0)			(332,0)
<b>Titres de participation holdings intermédiaires</b>	<b>(15,3)</b>	<b>(4,9)</b>	<b>8,9</b>	<b>(0,6)</b>	<b>(11,9)</b>
PPR Luxembourg		(3,9)	0,3		(3,6)
Club de développement		(8,6)	8,6		
Conseil et Assistance		(4,6)		(0,6)	(5,2)
Autres		(2,8)	(0,3)		(3,1)
<b>Autres immobilisations financières</b>	<b>(0,7)</b>			<b>0,6</b>	<b>(0,1)</b>
Autres titres immobilisés		(0,7)		0,6	(0,1)
<b>Dépréciations</b>	<b>(16,0)</b>	<b>(336,9)</b>	<b>8,9</b>	<b>0,0</b>	<b>(344,0)</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>11 471,1</b>				<b>11 113,9</b>

(1) Le montant correspondant aux actions propres est indisponible dans les réserves réglementées.

(2) Augmentation de capital.

(3) Réduction de capital.

(4) Fusion - absorption le 28 décembre 2009 de Saprodis par Conforama Holding.

### Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Au cours de l'exercice 2009, la Société a procédé à l'acquisition nette de 10 325 actions autodétenues selon les modalités suivantes :

- acquisition de 1 141 238 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- cession de 1 141 238 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- acquisition de 75 000 titres dont 64 675 attribués aux salariés dans le cadre du plan d'actions gratuites 2007 à échéance mai 2009.

Par ailleurs, suite à différentes levées d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2009, le capital a été augmenté de 23 211 actions, amenant ainsi le capital social de PPR à 126 578 588 actions au 31 décembre 2009.

La Société n'a procédé, au cours de l'exercice 2009, à aucune acquisition d'options d'achat de titres PPR. Les options d'achat venant à échéance en 2009 n'ont pas été exercées.

Au 31 décembre 2009, la Société détient 1 040 055 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 Marchés Financiers (AMAFI).

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 2009, PPR ne détient aucune action dans le cadre du contrat de liquidité. Hors cadre du contrat de liquidité, PPR détient 90 325 actions en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites 2008 à échéances 2010. 80 000 actions étaient détenues par la Société hors cadre du contrat de liquidité au 31 décembre 2008.

### 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
<b>Valeurs brutes</b>				
31 décembre 2008	2,6	0,2	11,6	14,4
Acquisitions			1,1	1,1
Cessions			(0,2)	(0,2)
<b>31 décembre 2009</b>	<b>2,6</b>	<b>0,2</b>	<b>12,5</b>	<b>15,3</b>
<b>Amortissements et provisions</b>				
31 décembre 2008	(1,5)	(0,2)	(8,9)	(10,6)
Dotations	(0,2)		(1,3)	(1,5)
Reprises sur cessions			0,2	0,2
<b>31 décembre 2009</b>	<b>(1,7)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(10,0)</b>	<b>(11,9)</b>
<b>Valeurs nettes</b>				
31 décembre 2008	1,1		2,7	3,8
<b>31 décembre 2009</b>	<b>0,9</b>		<b>2,5</b>	<b>3,4</b>

Les autres immobilisations concernent essentiellement les aménagements, matériels et mobilier du siège social, et autres immobilisations incorporelles (logiciels).



## 5. Crédits

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2009	31/12/2008
Compte courants d'intégration fiscale	9,8	126,9
Compte transitoire swap	31,9	42,5
Crédit sur cession France Printemps	26,0	25,6
Clients Groupe	5,2	9,5
Primes d'émissions sur obligations	3,1	8,3
Divers	8,6	9,4
Charges constatées d'avance	21,4	23,9
<b>TOTAL</b>	<b>106,0</b>	<b>246,1</b>

Dont concernant les entreprises liées :

Les charges constatées d'avance sont principalement relatives aux primes sur achat de calls à hauteur de 16,8 millions d'euros (17,0 millions d'euros au 31 décembre 2008).

## 6. Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2009	31/12/2008
Actions propres en attente d'attribution aux salariés	7,0	6,4
Titres cotés	59,2	58,3
Dépréciation titres cotés	(3,5)	(3,7)
<b>Valeurs mobilières de placement</b>	<b>62,7</b>	<b>61,0</b>
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	0,2	0,6
Compte courants de trésorerie	0,1	-
<b>Disponibilités</b>	<b>0,3</b>	<b>0,6</b>
<b>TRÉSORERIE DÉBITRICE</b>	<b>63,0</b>	<b>61,6</b>

Dont concernant les entreprises liées :

Les titres cotés sont principalement constitués de Sicav de placement pour 53,4 millions d'euros (52,5 millions d'euros au 31 décembre 2008).

## 7. Réerves

Les réserves de la Société s'analysent, avant affectation du résultat, de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2009	31/12/2008
Réserve légale	51,4	51,4
Réserves réglementées	1 293,6	1 293,6
Autres réserves	240,3	240,3
<b>Réerves</b>	<b>1 585,3</b>	<b>1 585,3</b>
Écarts de réévaluation	-	-
Provisions réglementées	3,9	3,6
<b>TOTAL</b>	<b>1 589,2</b>	<b>1 588,9</b>



## 8. Provisions

(en millions d'euros)	31/12/2008	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	31/12/2009
Litiges	134,0	51,0	2,0	71,1	111,9
Risques filiales	3,0		0,2	2,8	
Engagements de retraite, IFC et assimilés	25,3	3,0	7,5	10,0	10,8
Primes sur achat calls	7,9	4,1		0,2	11,8
Risque de remboursement emprunt obligataire	10,0	4,0			14,0
Autres risques		3,0			3,0
<b>TOTAL</b>	<b>180,2</b>	<b>65,1</b>	<b>9,7</b>	<b>84,1</b>	<b>151,5</b>
dont :					
exploitation		0,1	7,5	9,5	
financier		11,0		0,7	
exceptionnel		54,0	2,2	73,9	

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour les engagements de retraite, IFC et assimilés sont :

• un taux d'actualisation de 5,00 %, contre 5,50 % en 2008 ;

- un taux de rendement des actifs de 4,75 %, comme en 2008 ;
- un taux de croissance attendu des salaires de 3,00 % comme en 2008.



## 9. Dettes financières

### Emprunts obligataires

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date émission	Couverture	Échéance	31/12/2009	31/12/2008
Emprunt obligataire <sup>(1)</sup>	Fixe 5,00 %	23/07/2003	Swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 500 M€	23/01/2009		750,0
Emprunt obligataire <sup>(2)</sup>	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 <sup>(3)</sup>	Fixe 4,00 %	29/06/2005 & 19/06/2006	-	29/01/2013	600,0	600,0
Emprunt obligataire <sup>(4)</sup>	Fixe 6,405 %	16/05/2008	-	16/11/2012	200,0	200,0
Emprunt obligataire <sup>(5)</sup>	Fixe 6,536 %	16/05/2008	-	16/05/2013	200,0	200,0
Emprunt obligataire <sup>(6)</sup>	Fixe 8,625 %	03/04/2009	-	03/04/2014	800,0	
Emprunt obligataire <sup>(7)</sup>	Fixe 7,75 %	03/06/2009	Swap taux variable Euribor 6 mois à hauteur de 150 M€	03/06/2014	150,0	
Emprunt obligataire <sup>(8)</sup>	Fixe 6,50 %	29/06/2009	-	29/06/2017	150,0	
Emprunt obligataire <sup>(9)</sup>	Fixe 6,50 %	06/11/2009	-	06/11/2017	200,0	

(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 de 136,9 millions d'euros à l'échéance du 16 novembre 2012.

Au 31 décembre 2009, 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 2009, 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.

(6) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 800 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 3 avril 2009 pour 600 000 obligations et abondé le 13 mai 2009 pour 200 000 obligations portant ainsi l'émission à 800 000 obligations.  
Remboursement : en totalité le 3 avril 2014.

(7) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 3 juin 2009, représenté par 150 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
Remboursement : en totalité le 3 juin 2014.

(8) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 29 juin 2009, représenté par 3 000 obligations de 50 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
Remboursement : en totalité le 29 juin 2017.

(9) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 6 novembre 2009, représenté par 4 000 obligations de 50 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
Remboursement : en totalité le 6 novembre 2017.

Les emprunts obligataires émis en 2009 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle et d'une clause dite de « step-up coupon » en cas de passage de la notation de PPR en catégorie *Non Investment Grade*.

### 9.1. Analyse par catégorie de dettes

(en millions d'euros)	31/12/2009	31/12/2008
<b>Emprunts obligataires</b>	<b>3 100,0</b>	<b>2 550,0</b>
Intérêts sur emprunts obligataires	135,8	105,7
Emprunts Long et Moyen Terme	152,5	-
Intérêts sur emprunts Long et Moyen Terme	0,1	-
Lignes de crédit confirmées	100,0	1 500,0
Intérêts sur lignes de crédit confirmées	-	6,8
Concours bancaires courants	2,3	0,1
Compte courants de trésorerie	1 318,4	1 339,9
Intérêts sur compte courants de trésorerie	1,2	3,1
<b>Autres dettes financières</b>	<b>1 710,3</b>	<b>2 955,6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4 810,3</b>	<b>5 505,6</b>
Dont concernant les entreprises liées :	1 319,6	1 343,0

Aux 31 décembre 2009 et 2008, 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)	31/12/2009	31/12/2008
À moins d'un an	1 457,8	2 205,6
À plus d'un an et à moins de cinq ans	3 002,5	3 300,0
À plus de cinq ans	350,0	-
<b>TOTAL</b>	<b>4 810,3</b>	<b>5 505,6</b>

### 9.3. Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2009	31/12/2008
Dettes financières	4 810,3	5 505,6
Valeurs mobilières de placement	(62,7)	(61,0)
Disponibilités	(0,3)	(0,6)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>4 747,3</b>	<b>5 444,0</b>

### 9.4. Information sur les taux d'intérêt

	31/12/2009	31/12/2008
Taux d'intérêt moyen de l'exercice	3,50 %	5,00 %
% dettes moyennes à taux fixe	36 %	24 %
% dettes moyennes à taux variable	64 %	76 %



## 10. Autres dettes

(en millions d'euros)	31/12/2009	31/12/2008
Compte courants d'intégration fiscale	23,7	30,7
Déficits fiscaux à reverser aux filiales (intégration fiscale)	68,5	128,9
Dettes fiscales et sociales	11,6	10,0
Divers	19,4	28,1
<b>TOTAL</b>	<b>123,2</b>	<b>197,7</b>
Dont concernant les entreprises liées :	31,9	45,6

## 11. Engagements hors bilan

### 11.1. Exposition aux risques de fluctuation des cours de bourse

PPR utilise, pour la gestion du risque de fluctuation du cours de bourse, des instruments optionnels dont les encours sont les suivants :

	31/12/2009	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	> N + 5	31/12/2008
<b>Achat d'options d'achat de titres PPR</b>								
Nombre actions	1 040 055	391 950	648 105					1 308 193
Engagement maximum de PPR (en millions d'euros)	156,1	44,4	111,7					206,0

Au 31 décembre 2009, l'encours de ces options d'achat se compose de 1 040 055 options d'achat, dont 340 055 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 évaluée à 0,9 million d'euros.

### 11.2. Instruments financiers de couverture de taux

(en millions d'euros)	31/12/2009	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	> N + 5	31/12/2008
Swaps prêteurs « taux fixe »	800,0		650,0			150,0		1 150,0
Autres instruments de taux d'intérêts <sup>(1)</sup>	152,5					152,5		

(1) Dont swaps de taux variable/variable.

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 mars 2011, swappé partiellement à hauteur de 650 millions d'euros contre Euribor 3 mois ;
- emprunt obligataire à échéance juin 2014, swappé en totalité à hauteur de 150 millions d'euros contre Euribor 6 mois.

PPR a également contracté des swaps de taux variable contre variable pour un nominal de 152,5 millions d'euros à échéance juin 2014.

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 :

<b>Plans de stock-options et actions gratuites</b>	<b>Plan 1999/1</b>	<b>Plan 1999/2</b>	<b>Plan 1999/3</b>	<b>Plan 2000/1</b>	<b>Plan 2000/2</b>
	<b>Options d'achat</b>				
Date d'attribution	20/01/1999	21/05/1999	08/12/1999	26/01/2000	23/05/2000
Date d'expiration	31/03/2009	30/06/2009	26/12/2009	28/02/2010	30/06/2010
Nombre de bénéficiaires	36	44	560	26	125
Nombre attribué à l'origine	27 495	25 455	412 350	12 100	93 100
Nombre en circulation au 01/01/2009	5 350	5 620	156 950	2 300	23 500
Nombre annulé en 2009		850	16 350		1 400
Nombre exercé en 2009					
Nombre expiré en 2009	5 350	4 770	140 600		
Nombre en circulation au 31/12/2009				2 300	22 100
Nombre exerçable au 31/12/2009				2 300	22 100
Prix d'exercice (en euros)	154,58	144,83	189,19	227,15	202,91

<b>Plans de stock-options et actions gratuites</b>	<b>Plan 2001/1</b>	<b>Plan 2001/2</b>	<b>Plan 2002/1</b>	<b>Plan 2002/2</b>
	<b>Options d'achat</b>	<b>Options d'achat</b>	<b>Options de souscription</b>	<b>Options de souscription</b>
Date d'attribution	17/01/2001	18/05/2001	03/05/2002	03/05/2002
Date d'expiration	31/01/2011	31/05/2011	02/05/2012	02/05/2012
Nombre de bénéficiaires	722	206	1 074	1 053
Nombre attribué à l'origine	340 240	87 260	438 296	410 271
Nombre en circulation au 01/01/2009	147 460	37 540	199 701	197 406
Nombre annulé en 2009	16 630	18 070	25 025	25 025
Nombre exercé en 2009				
Nombre expiré en 2009				
Nombre en circulation au 31/12/2009	130 830	19 470	174 676	172 381
Nombre exerçable au 31/12/2009	130 830	19 470	174 676	172 381
Prix d'exercice (en euros)	225,01	225,01	128,10	140,50

<b>Plans de stock-options et actions gratuites</b>	<b>Plan 2003/1</b>	<b>Plan 2003/2</b>	<b>Plan 2004/1</b>	<b>Plan 2004/2</b>	<b>Plan 2005/1</b>	<b>Plan 2005/2</b>
	<b>Options de souscription</b>					
Date d'attribution	09/07/2003	09/07/2003	25/05/2004	07/07/2004	03/01/2005	19/05/2005
Date d'expiration	08/07/2013	08/07/2013	24/05/2014	06/07/2014	02/01/2015	18/05/2015
Acquisition des droits	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(b)
Nombre de bénéficiaires	721	18	846	1	13	458
Nombre attribué à l'origine	528 690	5 430	540 970	25 000	25 530	333 750
Nombre en circulation au 01/01/2009	194 839	1 250	393 496	25 000	25 468	279 905
Nombre annulé en 2009	24 721		123 742		400	16 517
Nombre exercé en 2009	6 050	250			10 000	6 911
Nombre d'actions remises						
Nombre expiré en 2009						
Nombre en circulation au 31/12/2009	164 068	1 000	269 754	25 000	15 068	256 477
Nombre exerçable au 31/12/2009	164 068	1 000	269 754	25 000	15 068	256 477
Prix d'exercice (en euros)	66,00	67,50	85,57	84,17	75,29	78,01



Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2005/3	Plan 2005/4	Plan 2006/1	Plan 2007/1	Plan 2007/2	Plan 2007
	Options de souscription	Options de souscription	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Actions gratuites
Date d'attribution	19/05/2005	06/07/2005	23/05/2006	14/05/2007	17/09/2007	14/05/2007
Date d'expiration	18/05/2015	05/07/2015	22/05/2014	13/05/2015	16/09/2015	N/A
Acquisition des droits	(b)	(b)	(b)	(b)	(b)	(c)
Nombre de bénéficiaires	22	15	450	248	14	304
Nombre attribué à l'origine	39 960	20 520	403 417	355 500	51 300	78 234
Nombre en circulation au 01/01/2009	35 480	13 810	347 425	327 350	47 600	74 504
Nombre annulé en 2009			27 685	25 020		9 829
Nombre exercé en 2009						64 675
Nombre d'actions remises						
Nombre expiré en 2009						
Nombre en circulation au 31/12/2009	35 480	13 810	319 740	302 330	47 600	
Nombre exécutable au 31/12/2009	35 480	13 810				
Prix d'exercice (en euros)	78,97	85,05	101,83	127,58	127,58	N/A

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2008/1	Plan 2008/2	Plan 2008/3	Plan 2009/1	Plan 2009/2
	Actions gratuites				
Date d'attribution	09/06/2008	22/10/2008	22/10/2008	07/05/2009	07/05/2009
Date d'expiration	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Acquisition des droits	(c)	(c)	(d)	(c)	(d)
Nombre de bénéficiaires	269	46	194	302	161
Nombre attribué à l'origine	86 530	49 210	53 755	130 843	46 505
Nombre en circulation au 01/01/2009	85 870	47 210	53 755		
Nombre annulé en 2009	3 400	2 160	1 260	9 315	2 435
Nombre exercé en 2009					
Nombre d'actions remises					
Nombre expiré en 2009					
Nombre en circulation au 31/12/2009	82 470	45 050	52 495	121 528	44 070
Nombre exécutable au 31/12/2009					
Prix d'exercice (en euros)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

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 des conditions de performance boursière. La période d'acquisition est suivie d'une période d'inaccessibilité 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 des conditions de performance boursière. Il n'y a pas de période d'inaccessibilité.



#### 11.4. Autres engagements hors bilan

(en millions d'euros)	31/12/2009	31/12/2008
Avals et cautions en faveur :		
des entreprises liées	-	-
des tiers hors Groupe	0,9	1,0
<b>Avals et cautions</b>	<b>0,9</b>	<b>1,0</b>
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)	2009	2008
Redevances Groupe	39,6	42,4
Revenus des immeubles donnés en location	7,5	7,3
Frais de personnel	(26,7)	(22,5)
Achats, charges externes et impôts et taxes	(39,3)	(46,4)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	15,4	(0,9)
Autres produits et charges	2,9	2,8
<b>TOTAL</b>	<b>(0,6)</b>	<b>(17,3)</b>

#### 13. Résultat financier

Le résultat financier s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2009	2008
<b>Frais financiers nets</b>	<b>(215,6)</b>	<b>(299,2)</b>
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe	(200,5)	(228,4)
Intérêts sur compte courants Groupe	(15,1)	(70,8)
<b>Produits et charges sur immobilisations financières</b>	<b>1 158,0</b>	<b>377,3</b>
Dividendes	1 158,0	377,3
<b>TOTAL</b>	<b>942,4</b>	<b>78,1</b>
Dont concernant les entreprises liées :		
Intérêts sur compte courants intragroupe	(15,1)	(70,8)
Dividendes	1 158,0	377,3



## 14. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2009	2008
Cessions de titres, dépréciation et opérations connexes	(342,1)	(44,5)
Litiges, contentieux et restructuration	13,5	(34,1)
Autres produits/(charges) exceptionnels	(5,3)	(6,5)
<b>TOTAL</b>	<b>(333,9)</b>	<b>(85,1)</b>

Le résultat sur cessions de titres, dépréciation et opérations connexes concerne principalement, en 2009, la dépréciation des titres Redcats et, en 2008, la cession des titres PPR, dans le cadre du contrat de liquidités.

## 15. Impôt sur les bénéfices

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008
Boni d'intégration fiscale	50,6	184,3
Déficits fiscaux à reverser aux filiales (intégration fiscale)	60,4	(83,0)
Divers	0,2	1,3
<b>TOTAL</b>	<b>111,2</b>	<b>102,6</b>

Au terme d'une convention d'intégration fiscale prenant effet au 1<sup>er</sup> janvier 1988, PPR fait son affaire de l'impôt dû par le Groupe intégré et des obligations fiscales qui pèsent sur celui-ci.

Les périmètres d'intégration fiscale 2008 et 2009 comprennent 99 sociétés.

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 2009 s'élève à 110 personnes contre 111 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 2009 s'élève à 7 925 contre 7 253 au 31 décembre 2008.



## 16.2. Honoraires des Commissaires aux comptes

Les honoraires des Commissaires aux comptes figurant au compte de résultat s'élèvent à :

(en milliers d'euros)	KPMG Audit		Deloitte & Associés	
	2009	2008	2009	2008
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	292	283	323	314
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes	69	19	72	127
Autres prestations rendues	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>361</b>	<b>302</b>	<b>395</b>	<b>441</b>

## 16.3. Société consolidante

La Société PPR est contrôlée par Artémis qui détient 40,78 % 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.



TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2009

(en milliers d'euros)		Capital	Capitaux propres hors capital & résultat	Quote-part du capital détenu en %
<b>I - RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS</b>				
<b>A - Filiales (détenues à + 50 %) et représentant plus de 1 % du capital</b>				
Caumartin Participations	France	6 132	364 584	99,98
Conforama Holding	France	133 906	836 297	88,05
Conseil et Assistance	France	2 010	2 643	90,00
Discodis	France	153 567	(323 769)	99,99
Financière Marothi	France	2 351 188	1 951 546	99,99
Redcats	France	234 781	463 006	99,99
Sapardis	France	1 799 936	(147 116)	100,00
Printemps Réassurance	Luxembourg	9 945	0	100,00
PPR Luxembourg	Luxembourg	15 500	(5 016)	100,00
<b>B - Participations (détenues à - 50 %) et représentant plus de 1 % du capital</b>				
Gucci Group NV	Pays-Bas	108 246	2 792 833	33,40
<b>II - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX</b>				
<b>A - Filiales non reprises au paragraphe I</b>				
Filiales françaises				
Filiales étrangères				
<b>B - Participations non reprises au paragraphe I</b>				
Participations françaises				
Participations étrangères				

(1) dont 447 903 d'acompte sur dividendes.



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						
82 359	82 359				(12 753)		
617 694	617 694			11 520	(196 286)	105 153	
7 724	2 521				(1 851)		
299 735	299 735				908 100	543 882 <sup>(1)</sup>	
4 648 062	4 648 062				508		
1 405 994	1 073 994			17 076	(14 782)		
1 804 000	1 804 000				(2 652)		
10 188	10 188						
14 416	10 822				338		Comptes au 31/12/2008
2 556 625	2 556 625			40 744	443 271	502 108	
6 510	5 321					4 829	
1 968	0						
7	0						
754	754					1 981	
<b>11 456 036</b>	<b>11 112 075</b>						

# 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 17 février 2010 pour délibérer de l'arrêté des comptes de l'exercice, de leur affectation.

## Activité financière

Le 23 janvier 2009, votre Société a remboursé l'emprunt obligataire de 750 millions d'euros émis en juillet 2003.

Au cours de l'exercice 2009, la Société a émis plusieurs emprunts obligataires :

- un emprunt obligataire, à taux fixe de 8,625 %, de 800 millions d'euros à échéance du 3 avril 2014 ;
- un emprunt obligataire, à taux fixe de 7,75 %, de 150 millions d'euros à échéance du 3 juin 2014 ;
- un emprunt obligataire, à taux fixe de 6,50 %, de 150 millions d'euros à échéance du 29 juin 2017 ;
- un emprunt obligataire, à taux fixe de 6,50 %, de 200 millions d'euros à échéance du 6 novembre 2017.

Votre société a également remboursé des lignes de crédit confirmées pour un montant de 1 400 millions d'euros

## Faits marquants de l'exercice

Les faits marquants de l'exercice sont relatés aux pages 135, 136, 196 et 197.

## Gestion des risques

Le développement sur la gestion des risques figure aux pages 164 et suivantes.

## Changement de méthode comptable intervenu sur l'exercice

Aucun changement de méthode comptable n'est intervenu sur l'exercice.

## Dettes Fournisseurs – Délai de paiement

Les dettes fournisseurs d'un montant de 1 872 milliers d'euros au 31 décembre 2009 (2 343 milliers d'euros au 31 décembre 2008) sont à échéance à moins de 60 jours.

## Résultat

Le résultat d'exploitation de la société mère s'établit à - 0,6 million d'euros en 2009, contre - 17,3 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Le résultat financier s'élève à 942,4 millions d'euros, contre 78,1 millions d'euros pour l'exercice précédent. Il prend en compte les dividendes et acomptes sur dividendes reçus des filiales et les charges liées au financement de la dette hors Groupe.

Le résultat exceptionnel s'établit à - 333,9 millions d'euros, contre - 85,1 millions d'euros en 2008.

Votre Société, société mère de l'intégration fiscale de certaines filiales françaises du Groupe, dégage un profit d'impôt de 111,2 millions d'euros, contre 102,6 millions d'euros lors de l'exercice précédent.

Au total, le résultat net de votre Société ressort à 717,6 millions d'euros, contre 76,5 millions d'euros en 2008.



## Affectation du résultat

Lors de sa réunion du 17 février 2010, 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)	
<b>Origine</b>	
Report à nouveau	1 283 839 520,46
Résultat de l'exercice	717 633 942,46
Total montant à affecter	<hr/> 2 001 473 462,92
<b>Affectation</b>	
Réserve légale <sup>(1)</sup>	-
Dividende <sup>(2)</sup>	417 709 340,40
Report à nouveau	1 583 764 122,52
Total affectation	<hr/> 2 001 473 462,92

(1) Il n'est pas proposé de nouvelle dotation de la réserve légale, celle-ci s'élevant au 31 décembre 2009 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 26 mai 2010.

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
2009	3,30 €	40 %
2008	3,45 €	40 %
2007	3,00 €	40 %

## OPÉRATIONS RELATIVES AU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2009, le capital de votre Société s'élevait à 506 314 352 euros divisé en 126 578 588 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,

180 980 actions, représentant 0,14 % du capital social. Il en détenait en outre 83 365 au titre des actions attribuées gratuitement, encore indisponibles, qui représentent 0,07 % du capital. Par ailleurs, le personnel de la Société détenait 21 051 actions dans le cadre du Fonds commun de placement d'Entreprise soit 0,02 % 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 :

Nature de la délégation	Date de l'Assemblée générale (n° de résolution)	Durée (Date d'expiration)	Montant nominal maximal autorisé	Utilisation en cours
<b>Augmentation du capital social</b>				
Augmentation du capital social par émission, avec maintien du 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	7 mai 2009 (7 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2011)	200 M€ <sup>(1)</sup> 6 Md€ <sup>(2)</sup>	Non utilisée
Augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, par offre au public ou placement privé, 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	7 mai 2009 (8 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2011)	200 M€ <sup>(1)</sup> 6 Md€ <sup>(2)</sup>	Non utilisée
Augmentation du nombre d'actions ou valeurs mobilières à émettre dans le cadre d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires	7 mai 2009 (11 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2011)	15 % du montant de l'émission initiale s'impute sur le plafond global de 200 M€ précité	Non utilisée
Autorisation de fixer le prix d'émission d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription par offre au public ou placement privé dans la limite de 10 % du capital social par an	7 mai 2009 (10 <sup>e</sup> ) (lié à la 8 <sup>e</sup> résolution précitée)	26 mois (juillet 2011)	50,6 M€ par an s'impute sur le plafond global de 200 M€ précité	Non utilisée
Augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission	7 mai 2009 (9 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2011)	200 M€ <sup>(1)</sup> 6 Md€ <sup>(2)</sup>	Non utilisée
Augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social	7 mai 2009 (13 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2011)	50,6 M€	Non utilisée
Émissions d'actions réservées aux salariés du Groupe	7 mai 2009 (14 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2011)	5,06 M€	Non utilisée
<b>Réduction du capital social par annulation d'actions</b>				
Autorisation de réduire le capital social par annulation d'action	7 mai 2009 (6 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2011)	10 % du capital social par période de 24 mois	Non utilisée
<b>Stock-options et attributions gratuites</b>				
Plans d'options de souscription ou d'achats d'actions pour un montant global de 2 500 000 actions	14 mai 2007 (15 <sup>e</sup> )	38 mois (juillet 2010)	10 M€	Utilisée en 2007 à hauteur de 406 800 options d'achat
Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre réservées aux salariés et aux mandataires sociaux	14 mai 2007 (16 <sup>e</sup> )	38 mois (juillet 2010)	0,5 % du capital au moment de l'attribution	Utilisée en 2007 à hauteur de 78 234 actions Utilisée en 2008 à hauteur de 189 495 actions Utilisée en 2009 à hauteur de 177 348 actions

(1) Plafond global concernant les émissions d'actions ou de titres donnant accès au capital.

(2) Plafond global concernant les émissions de titres de créance.

Comme indiqué sur ce tableau, l'Assemblée générale extraordinaire du 14 mai 2007 a autorisé votre Conseil d'administration à consentir des options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions de la Société aux salariés et mandataires sociaux. Ces autorisations qui ont été utilisées en 2007, 2008 et 2009 viennent à expiration dans le courant d'année 2010. Nous vous proposons donc de donner à votre Conseil d'administration de nouvelles autorisations

en vue de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions et de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société aux salariés et mandataires sociaux.

La répartition du capital social au 31 décembre 2009 et l'évolution de cette répartition au cours des trois dernières années figurent à la page 304.

## 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 €
<b>2009</b>	Exercice d'options	1 615 358 €	92 844 €		23 211
		<b>1 615 358 €</b>	<b>92 844 €</b>	<b>506 314 352 €</b>	<b>126 578 588</b>
2008	Exercice d'options	1 631 590 €	104 992 €		26 248
	Annulation d'actions	(137 717 453) €	(6 211 240) €		(1 552 810)
		<b>(136 085 863) €</b>	<b>(6 106 248) €</b>	<b>506 221 508 €</b>	<b>126 555 377</b>
2007	Exercice d'options	12 546 619 €	800 968 €		200 242
	Annulation d'actions	(59 242 171) €	(2 022 308) €		(505 577)
		<b>(46 695 552) €</b>	<b>(1 221 340) €</b>	<b>512 327 756 €</b>	<b>128 081 939</b>
2006	Conversion Océane	686 314 610 €	33 332 424 €		8 333 106
	Annulation d'actions	(36 386 197) €	(1 576 248) €		(394 062)
		<b>649 928 413 €</b>	<b>31 756 176 €</b>	<b>513 549 096 €</b>	<b>128 387 274</b>
2005	Exercice d'options	512 491 €	55 000 €		13 750
	Annulation d'actions	(154 460 000) €	(8 000 000) €		(2 000 000)
		<b>(153 947 509) €</b>	<b>(7 945 000) €</b>	<b>481 792 920 €</b>	<b>120 448 230</b>
2004	Exercice d'options	1 301 830 €	110 000 €		27 500
		<b>1 301 830 €</b>	<b>110 000 €</b>	<b>489 737 920 €</b>	<b>122 434 480</b>
2003	Exercice d'options	379 266 €	50 000 €		12 500
		<b>379 266 €</b>	<b>50 000 €</b>	<b>489 627 920 €</b>	<b>122 406 980</b>

Au cours de l'exercice 2009, le 6 janvier, 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 résultait des levées d'options de souscription d'actions intervenues au cours de l'exercice 2008, le capital ayant été ainsi porté à 506 221 508 euros divisé en 126 555 377 actions de 4 euros.

Le 22 janvier 2010, le Conseil d'administration a constaté l'augmentation du capital au 31 décembre 2009, tel qu'il résultait des levées d'options de souscription d'actions intervenues au cours

de l'exercice 2009, le capital ayant été ainsi porté à 506 314 352 euros divisé en 126 578 588 actions de 4 euros

Au 31 décembre 2009, le capital social est susceptible d'être augmenté de 1 127 714 actions (0,89 % du capital) par exercice d'options de souscription d'actions des plans d'options en cours.

## Nantissements d'actions

Au 31 décembre 2009, 9 600 005 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 <sup>(2)</sup>
Artémis	Calyon	25/07/2006	indéterminée	( <sup>(1)</sup> )	5	-
Artémis	Calyon	28/02/2007	indéterminée	( <sup>(1)</sup> )	2 600 000	2,05 %
Artémis	Calyon	08/04/2008	indéterminée	( <sup>(1)</sup> )	7 000 000	5,53 %

(1) Remboursement ou paiement complet de la créance.

(2) Sur la base du capital au 31/12/2009, composé de 126 578 588 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 est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

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.

Par ailleurs, l'Assemblée générale des actionnaires du 9 juin 2008 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 7 mai 2009 a autorisé le Conseil d'administration à opérer sur les actions de la Société pendant dix-huit mois, dans les mêmes conditions avec un prix maximum d'achat de 125 euros par action.

Il sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2010 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 2009 – Frais – Nombre d'actions propres détenues au 31/12/2009

#### Rachats

- 311 903 actions ont été rachetées par la Société dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 9 juin 2008, au prix moyen de 49,85 euros ;
- 904 335 actions ont été rachetées dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 7 mai 2009, au prix moyen de 74,90 euros.

Ainsi, en 2009, PPR a racheté au total 1 216 238 actions au cours moyen de 68,48 euros, aux fins suivantes :

- 64 675, attribuées aux salariés dans le cadre du plan d'actions gratuites 2007 à échéance mai 2009 ;
- 10 325, en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre de plans d'actions gratuites ;
- 1 141 238, dans le cadre du contrat de liquidité.

#### Cessions

En 2009, PPR a cédé 1 141 238 actions au cours moyen de 69,47 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 2009 à 0,4 million d'euros.

#### Annulations d'actions en 2009

Aucune annulation d'action n'a été réalisée au cours de l'exercice 2009.

À la clôture de l'exercice, votre Société ne détenait aucune action propre dans le cadre du contrat de liquidité, et directement 90 325 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune et d'une valeur comptable de 7 015 663 euros et représentant 0,07 % du capital social.

### Rachats et cessions d'actions PPR réalisés entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 15 mars 2010

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, dans le cadre du contrat de liquidité, votre Société a acquis 182 997 actions au prix moyen de 85,66 euros et en a vendu 182 997 au prix moyen de 86,06 euros.

Au 15 mars 2010, elle ne détenait aucune action au titre de ce contrat comme au 31 décembre 2009.

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 15 mars 2010 à 90 325 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune et d'une valeur comptable de 7 015 633 euros.

### Utilisation de produits dérivés en 2009

En 2009, PPR n'a procédé à aucune acquisition d'options d'achat d'actions PPR (*calls*).

Les options d'achats venant à échéance en 2009 n'ont pas été exercées.

Au 31 décembre 2009, PPR détenait 1 040 055 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 2008 et en 2009, elles ne concernaient que des attributions gratuites d'actions qualifiées d'action de performance pour une population respectivement de 506 et 463 collaborateurs (cf. page 294).



M. Jean-François Palus, Directeur général délégué, est attributaire d'actions de performance en 2009. Le détail des attributions d'actions de performance qui lui ont été attribuées est rapporté au chapitre « Gouvernement d'entreprise » en page 321.

### Plans d'options de souscription et d'achat d'actions

Les attributions ont en principe une fréquence annuelle. Cependant, en 2009 comme en 2008, aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place.

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 2009, le nombre d'options restant à exercer s'élève à 1 972 084, dont 1 127 714 options de souscription et 844 370 options d'achat.



**PLANS DE STOCK-OPTIONS PPR AU 31/12/2009**

	Plan 2000/1	Plan 2000/2	Plan 2001/1
	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat
Date de l'Assemblée	05/06/1997	05/06/1997	05/06/1997
Date du Directoire/Conseil d'administration	26/01/2000	23/05/2000	17/01/2001
Nombre de bénéficiaires	26	125	722
Nombre d'options consenties à l'origine	12 100	93 100	340 240
Dont : aux membres du Directoire <sup>(1)</sup> /mandataires sociaux	-	-	52 000
à <i>François-Henri Pinault</i>			
à <i>Jean-François Palus</i>		1 500	
aux dix premiers attributaires salariés			22 970
Nombre d'options exercées au 31/12/2009	0	0	0
Options annulées (au 31/12/2009)	9 800	71 000	209 410
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/2009	2 300	22 100	130 830
Date de début du plan	01/03/2000	01/07/2000	01/02/2001
Date d'expiration du plan	28/02/2010	30/06/2010	31/01/2011
Prix d'exercice	227,15 €	202,91 €	225,01 €

	Plan 2004/1	Plan 2004/2	Plan 2005/1
	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Date de l'Assemblée	21/05/2002	21/05/2002	21/05/2002
Date du Directoire/Conseil d'administration	25/05/2004	07/07/2004	03/01/2005
Nombre de bénéficiaires	846	1	13
Nombre d'options consenties à l'origine	540 970	25 000	25 530
Dont : aux membres du Directoire <sup>(1)</sup> /mandataires sociaux	90 000	25 000	-
à <i>François-Henri Pinault</i>			
à <i>Jean-François Palus</i>			
aux dix premiers attributaires salariés	36 305		-
Nombre d'options exercées au 31/12/2009	200	0	10 000
Options annulées (au 31/12/2009)	271 016	0	462
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/2009	269 754	25 000	15 068
Date de début du plan	25/05/2004	07/07/2004	03/01/2005
Date d'expiration du plan	24/05/2014	06/07/2014	02/01/2015
Prix d'exercice	85,57 €	84,17 €	75,29 €

*Nota : chaque option donne droit à une action.*

*(1) Dans sa composition au 19/05/2005.*

Plan 2001/2	Plan 2002/1	Plan 2002/2	Plan 2003/1	Plan 2003/2
Options d'achat	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
18/05/2001	18/05/2001	18/05/2001	21/05/2002	21/05/2002
18/05/2001	03/05/2002	03/05/2002	09/07/2003	09/07/2003
206	1 074	1 053	721	18
87 260	438 296	410 271	528 690	5 430
-	45 000	45 000	109 000	-
14 000	24 320	24 320	37 855	
0	3 675	0	199 130	1 535
67 790	259 945	237 890	165 492	2 895
19 470	174 676	172 381	164 068	1 000
01/06/2001	03/05/2002	03/05/2002	09/07/2003	09/07/2003
31/05/2011	02/05/2012	02/05/2012	08/07/2013	08/07/2013
225,01 €	128,10 €	140,50 €	66,00 €	67,50 €

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	-
6 911	0	0	0	0	0
70 362	4 480	6 710	83 677	53 170	3 700
256 477	35 480	13 810	319 740	302 330	47 600
19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005	23/05/2006	14/05/2007	17/09/2007
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**

<b>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</b>	<b>Nombre total d'options attribuées, souscrites ou achetées</b>	<b>Prix moyen pondéré</b>
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.	0	-

**Plans d'attribution d'actions de performance**

Deux plans d'attribution gratuite portant sur 177 348 actions existantes ont été octroyés le 7 mai 2009.

Les bénéficiaires d'actions de performance sont au nombre de 463 en 2009.

6 030 actions de performance ont été attribuées à un dirigeant mandataire social.

124 813 actions de performance ont été attribuées aux cadres du Groupe.

46 505 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 inaccessibles.

En outre, les attributions effectuées avant 2009 sont soumises 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.

Les attributions effectuées en 2009 sont soumises 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 un indice de valeurs européennes cotées représentatives des secteurs du Luxe et de la Distribution 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.

<b>Attributions gratuites d'actions PPR au 31/12/2009</b>	<b>Plan 2008-I</b>	<b>Plans 2008-II et III</b>	<b>Plans 2009-I et II</b>
Date de l'Assemblée	14/05/2007	14/05/2007	14/05/2007
Date du Conseil d'administration	09/06/2008	22/10/2008	07/05/2009
Nombre d'actions consenties à l'origine	86 530	102 965	177 348
aux dix premiers attributaires salariés de la Société	3 700	8 030	12 232
Actions annulées (au 31/12/2009)	4 060	5 420	11 750
Nombre d'actions restant au 31/12/2009	82 470	97 545	165 598
Nombre de bénéficiaires	269	240	463
Date d'attribution définitive	09/06/2010	22/10/2010 <sup>(1)</sup>	07/05/2011 <sup>(2)</sup>
Date de cessibilité des titres	09/06/2012	22/10/2012	07/05/2013

(1) 22/10/2012 sans obligation de conservation au-delà pour les résidents étrangers.

(2) 07/05/2013 sans obligation de conservation au-delà pour les résidents étrangers.



Actions de performance attribuées aux dix premiers attributaires 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.	12 232

## 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 : 1 119 536 euros en 2004, 1 158 439 euros en 2005, 1 252 255 euros en 2006, 1 408 271 euros en 2007, 1 634 543 euros en 2008 et 1 658 724 euros en 2009.

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 255 - 263).

## Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement postérieur à la clôture n'est à signaler.



## RÉSULTATS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social (en euros)	506 314 352	506 221 508	512 327 756	513 549 096	481 792 920
Nombre d'actions ordinaires existantes	126 578 588	126 555 377	128 081 939	128 387 274	120 448 230
Nombre maximal d'actions futures à créer	1 127 714	1 366 355	1 530 613	1 982 752	15 465 873
Par conversion d'obligations					13 418 225
Par exercice d'options de souscription	1 127 714	1 366 355	1 530 613	1 982 752	2 047 648
<b>Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)</b>					
Produits des activités courantes	39 644	42 429	42 339	42 271	39 943
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	910 418	4 550	678 235	827 471	124 309
Impôt sur les bénéfices (charge)/boni	111 193	102 620	67 544	78 893	136 640
Participation des salariés due au titre de l'exercice	1 501	1 804	1 966	1 417	1 255
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	717 634	76 521	742 871	840 673	506 841
Résultat distribué	417 709 <sup>(1)</sup>	417 633	441 883	385 162	327 281
<b>Données par action (en euros)</b>					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	8,06	0,83	5,81	7,05	2,16
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	5,67	0,60	5,80	6,55	4,21
Dividende :					
Dividende net attribué à chaque action <sup>(2)</sup>	3,30 <sup>(1)</sup>	3,30	3,45	3,00	2,72
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	110	111	112	109	119
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	13 111	15 836	11 019	9 993	11 436
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (en milliers d'euros)	13 549	6 654	4 742	4 373	4 887

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2010.

(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 40 % prévu à l'article 158-3 2<sup>e</sup> du Code général des impôts.

# Rapport des Commissaires aux comptes

## sur les comptes annuels (exercice clos le 31 décembre 2009)

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 2009, 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.

### II. Justification des appréciations

Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2009 ont été réalisées dans un contexte de difficulté certaine à appréhender les perspectives économiques. Ces conditions sont décrites dans la Note 1. « Faits marquants de l'exercice » de l'annexe aux comptes annuels.

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 :

La Note 2.1. de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des immobilisations financières. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre Société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.



**III. Vérifications et informations spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

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, 19 mars 2010

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Deloitte & Associés

Département de KPMG SA

Jean-Paul Picard

Patrick-Hubert Petit



# Rapport spécial des Commissaires aux comptes

sur les conventions et engagements réglementés (exercice clos le 31 décembre 2009)

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.

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice

En application de l'article L.225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions et engagements mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article 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.

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.

## I. Contrat de mandat et contrat de garantie et de placement dans le cadre de l'introduction en bourse de Cfao

Administrateurs concernés : MM. François-Henri Pinault, Jean-François Palus et Baudouin Prot.

Un contrat de mandat a été conclu entre d'une part les sociétés PPR, Discodis et Cfao, et d'autre part, les banques participant à l'opération d'introduction en bourse de la société Cfao, dont BNP Paribas.

Ce contrat prévoyait, sous réserve de la conclusion ultérieure d'un contrat de garantie par les parties au contrat de mandat, le paiement par la société Discodis, appuyée par PPR, aux banques participant à l'opération, d'une commission égale à 2,25% du produit brut résultant des cessions d'actions Cfao dans le cadre de l'opération, à laquelle pouvait également s'ajouter une commission de succès égale au plus à 0,75% du produit brut résultant de ces cessions.

Le contrat de mandat a été approuvé par le Conseil d'administration de PPR en date du 20 octobre 2009.

Le contrat de garantie et de placement des actions de Cfao a été autorisé par le Conseil d'administration du 16 novembre 2009. Ce dernier confirme les termes du contrat de mandat susvisé et notamment le paiement par PPR, aux banques participant à l'opération, d'une commission de 2,25% du produit brut résultant des cessions d'actions de Cfao, ainsi qu'une commission de succès égale au plus à 0,75% du produit brut résultant de ces cessions.

Aucun montant n'a été comptabilisé par votre société sur l'exercice 2009 au titre de cette convention, la prise en charge des sommes correspondantes étant assurée par la société Discodis, société mère directe de Cfao.

## II. Convention de prise en charge partielle de la commission bancaire au titre du crédit syndiqué multi devises entre Cfao et certaines banques

Administrateurs concernés : MM. François-Henri Pinault, Jean-François Palus et Baudouin Prot.

Le Conseil d'administration du 16 novembre 2009 a donné l'autorisation de conclure une convention par laquelle la société PPR prendrait à sa charge une participation de 10 points de base dans la rémunération due par Cfao au titre de la convention d'ouverture de crédit syndiqué multi devises d'un montant de 300 millions d'euros et de maturité initiale de 3 années devant être conclue entre Cfao et BNP Paribas, Calyon et Société Générale Corporate & Investment Banking et d'autres banques.

Au titre de cette convention, la société PPR a versé, sur l'exercice 2009, un montant de 300 000 euros aux banques sus-visées.



### **III. Convention de prise en charge de la moitié du coût global pour le Groupe Cfao de primes exceptionnelles en faveur de certains cadres et dirigeants de Cfao**

Administrateurs concernés : MM. François-Henri Pinault et Jean-François Palus.

Le Conseil d'administration du 16 novembre 2009, a autorisé la conclusion d'une convention entre les sociétés PPR SA, Discodis et Cfao par laquelle Discodis, appuyée par PPR SA, s'engage à prendre à sa charge le remboursement à l'euro l'euro de la moitié du coût global pour le Groupe Cfao des primes exceptionnelles en faveur de certains cadres et dirigeants du Groupe Cfao, dans la limite d'un coût global de ces primes de 9 millions d'euros. Ces primes sont accordées par Cfao aux intéressés pour leurs efforts de réalisation dans les objectifs assignés de placer le Groupe Cfao en situation d'assurer la permanence de son développement dans un cadre actionnarial et organisationnel autonome.

Aucun montant n'a été comptabilisé par votre société sur l'exercice 2009 au titre de cette convention, la prise en charge des sommes correspondantes étant assurée par la société Discodis, société mère directe de Cfao.

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice

Par ailleurs, en application du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution 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 moyen 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 15 février 2010, a constaté que PPR avait ainsi continué de bénéficier, au cours de l'année 2009, 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 la cession du contrôle de Cfao intervenue le 3 décembre 2009.

Le Conseil d'administration du 17 février 2010 a pris acte du montant de la rémunération au titre de cette convention à hauteur 5 203 000 euros (hors taxes) pour l'exercice 2009, étant précisé qu'aucun remboursement de frais n'est intervenu en 2009 et que le chiffre d'affaires du groupe Puma n'est pas retenu dans l'assiette de cette redevance, comme cela avait été le cas en 2007 et en 2008.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 19 mars 2010

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Deloitte & Associés

*Département de KPMG SA*

Patrick-Hubert Petit

Jean-Paul Picard



# 5

# Éléments juridiques



## RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX 302

Renseignements de caractère général	302
concernant la société	
Actionnariat/bourse	304



# 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, immobilières 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 : 741 J

### Consultation des documents juridiques

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblées générales et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social dans les conditions légales.

### Exercice social

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> 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.

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 bénéfie 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 franchises 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.

## 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.

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 2009, le capital social s'élevait à 506 314 352 euros divisé en 126 578 588 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 173 199 389 (sous déduction des actions auto détenues privées de droits de vote).

À la même date, à la connaissance de la Société :

- les administrateurs détenaient directement 0,018 % du capital représentant 0,017 % des droits de vote ;
- la Société ne détenait aucune de ses propres actions, dans le cadre du contrat de liquidité, et directement 90 325 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 506 314 352 euros, il est divisé en 126 578 588 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 31/12/2009

	2009			2008			2007		
	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote (1)	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote (1)	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote (1)
Groupe Artémis	51 616 666	40,8	55,4	51 616 666	40,8	55,3	51 617 666	40,3	55,7
PPR	90 325	0,1	0,0	80 000	0,1	0,0	586 500	0,5	0,0
Salariés	180 980	0,1	0,1	177 505	0,1	0,1	126 073	0,1	0,1
Public	74 690 617	59,0	44,5	74 681 206	59,0	44,6	75 751 700	59,1	44,2
<b>TOTAL</b>	<b>126 578 588</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>126 555 377</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>128 081 939</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

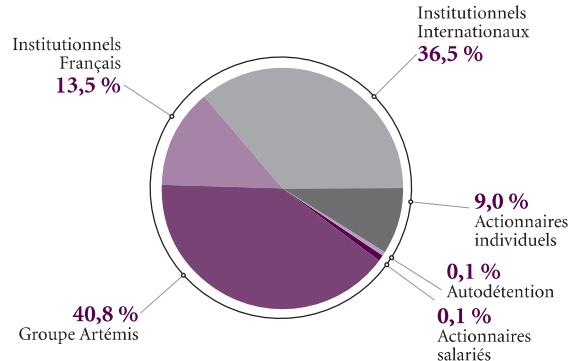
(1) Les actions inscrites depuis plus de deux ans en compte nominatif au nom du même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double (cf. Renseignements de caractère général concernant la Société – Assemblées générales, page 303).

Artémis est détenue en totalité par la Société Financière Pinault, elle-même contrôlée par la famille Pinault. En détenant 55,4 % des droits de vote de la Société, Artémis exerce un contrôle de droit sur la Société au sens de l'article L. 233-3- I du Code de commerce.

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 2009



S'agissant du contrôle de la Société par l'actionnaire majoritaire, l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés, 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, les deux tiers du Comité d'audit et la majorité du Comité de rémunérations étant précisé qu'aucun dirigeant mandataire social n'est membre d'un de ces comités), le respect par tous des règles en vigueur, du règlement intérieur et de la bonne gouvernance, contribuent à l'exercice d'un contrôle équilibré (voir chapitre 6 « Gouvernement d'entreprise » ci-après).

Au 31 décembre 2009, les actionnaires individuels détiennent 9,0 % du capital du Groupe (contre 11,0 % à fin 2008).

50 % du capital sont détenus par des investisseurs institutionnels, dont 13,5 % par des sociétés françaises et 36,5 % par des non-résidents. Au sein des investisseurs institutionnels internationaux, les États-Unis détiennent 11,7 % du capital. L'Europe continentale (hors France) représente 10,1 % du capital, cela inclus notamment l'Allemagne (2,7 %), la Suisse (2,4 %), et la Norvège (1,7 %). Les actionnaires britanniques détiennent par ailleurs 12,1 % du capital.

Les principales évolutions dans la répartition du capital 2009 par rapport à l'an dernier sont la baisse de 7,3 pts du poids des

investisseurs institutionnels français et l'augmentation de 9,3 pts des investisseurs institutionnels internationaux dont principalement les actionnaires britanniques (+4,4 pts) et d'Europe Continentale hors France (+3,6 pts).

Source : Titre au Porteur Identifiable (TPI) au 31 décembre 2009.

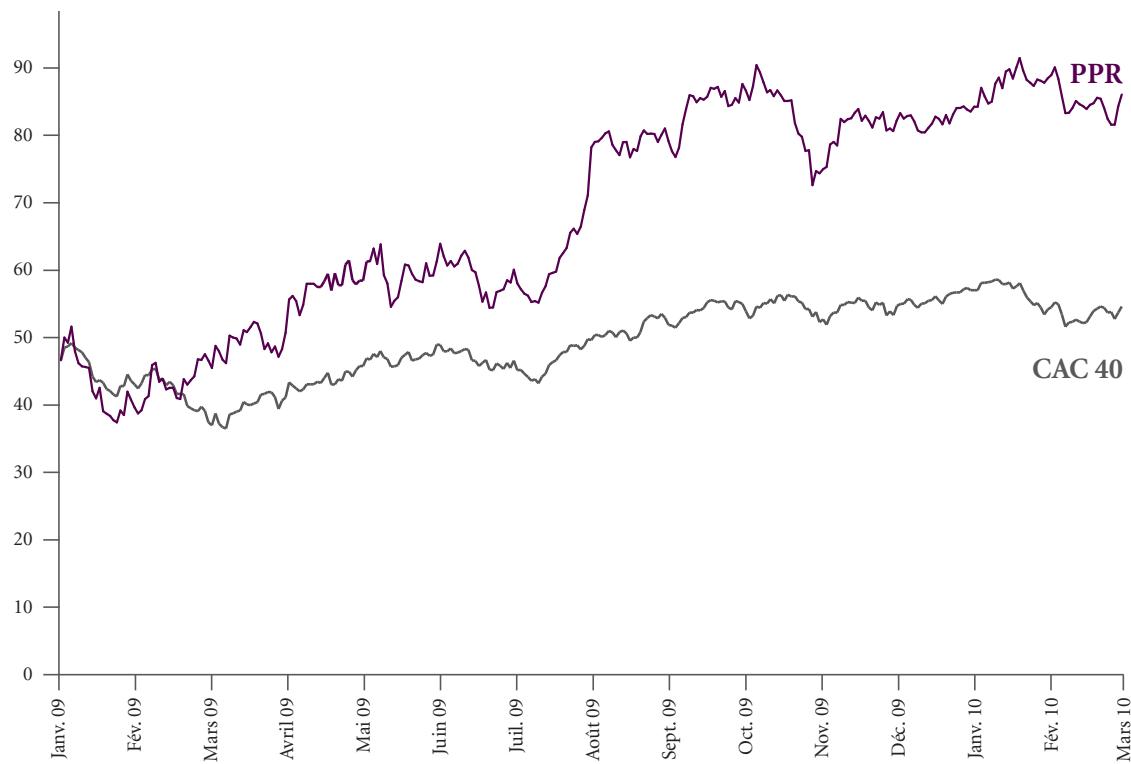
### Marché des titres de PPR

#### 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	126 578 588 au 31 décembre 2009
	ISIN : FR 0000121485
Codes	Reuters : PRTP.PA Bloomberg : PPPF



Évolution du cours de l'action PPR par rapport à l'indice CAC 40 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009



Cours de bourse et volumes de transactions de l'action PPR

	2009	2008	2007	2006	2005
Cours + haut (en euros)	93,3	112,8	141,5	122,0	95,6
Cours + bas (en euros)	36,3	31,1	107,1	87,9	73,1
Cours au 31 décembre (en euros)	84,2	46,6	110,0	113,2	95,2
<b>Capitalisation boursière au 31 décembre</b> (en millions d'euros)	<b>10 663</b>	<b>5 897</b>	<b>14 089</b>	<b>14 533</b>	<b>11 461</b>
Volume moyen quotidien	660 071	1 116 420	692 022	578 586	557 451
<b>NOMBRE D'ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>126 578 588</b>	<b>126 555 377</b>	<b>128 081 939</b>	<b>128 387 274</b>	<b>120 448 230</b>

Source : Euronext.

Titres cotés du Groupe au 31 décembre 2009

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 6,405 % novembre 2012	FR 00 10 616 375
PPR 6,536 % mai 2013	FR 00 10 616 383

**Statistiques boursières**

**Action PPR**

2008	Cours (en euros)				Variation mensuelle	Nombre de titres moyen par séance	Volume	
	Moyen	+ haut	+ bas	(M€)			Titres échangés	(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	
<b>MOYENNE 2008</b>	<b>72,2</b>	<b>81,7</b>	<b>63,8</b>	<b>- 5,9 %</b>	<b>1 116 420</b>	<b>1 686</b>	<b>23 816 971</b>	

2009	Cours (en euros)				Variation mensuelle	Nombre de titres moyen par séance	Volume	
	Moyen	+ haut	+ bas	(€) (1)			Titres échangés	(Nombre de titres)
Janvier	42,79	52,75	36,25	- 20,74 %	970 570	872 149 435	20 381 972	
Février	43,22	48,45	37,95	+ 22,60 %	913 836	789 988 246	18 276 717	
Mars	49,02	53,72	44,85	+ 3,73 %	923 100	995 480 173	20 308 198	
Avril	57,29	61,61	47,54	+ 15,34 %	998 879	1 144 635 939	19 977 589	
Mai	59,37	64,98	54,04	- 3,27 %	589 324	699 816 179	11 786 477	
Juin	59,23	64,91	53,34	- 5,03 %	509 172	663 543 063	11 201 789	
Juillet	61,56	78,40	55,12	+ 30,21 %	566 890	802 631 083	13 038 468	
Août	79,21	82,15	75,50	+ 2,54 %	574 686	955 938 202	12 068 403	
Septembre	84,10	88,50	76,75	+ 10,68 %	500 767	926 503 324	11 016 865	
Octobre	83,28	93,25	72,51	- 14,13 %	642 731	1 177 650 552	14 140 085	
Novembre	81,04	84,26	72,90	+ 7,51 %	449 721	765 358 494	9 444 151	
Décembre	82,48	85,28	79,87	+ 2,51 %	281 178	510 203 599	6 185 922	
<b>MOYENNE 2009</b>	<b>65,45</b>	<b>93,25</b>	<b>36,25</b>	<b>+ 68,48 %</b>	<b>660 071</b>	<b>915 315 444</b>	<b>13 985 553</b>	

(1) Cours moyen multiplié par le nombre de titres échangés.

Source : Euronext.



2010	Cours (en euros)				Variation mensuelle	Nombre de titres moyen par séance	Volume	
	Moyen	+ haut	+ bas	(€)			Titres échangés	(Nombre de titres)
Janvier	88,01	92,04	83,54	+ 1,64 %	409 159	720 200 792	8 183 170	
Février	84,78	90,49	81,00	- 5,20 %	514 276	872 042 046	10 285 516	
<b>MOYENNE 2010</b>	<b>86,40</b>	<b>92,04</b>	<b>81,00</b>	<b>- 3,14 %</b>	<b>461 717</b>	<b>797 817 224</b>	<b>9 234 343</b>	

(1) Cours moyen multiplié par le nombre de titres échangés.

Source : Euronext.

## 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](http://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 2009 et 2010, 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](http://www.ppr.com), rubrique Finance/Publications/Informations Réglementées et/ou sur le site de la Direction des Journaux officiels : [www.info-financiere.fr](http://www.info-financiere.fr)

Date	Communiqués
5 janvier 2009	Bilan semestriel du contrat de liquidité au 31 décembre 2008
11 février 2009	Jean-Michel Noir est nommé Président-Directeur général de Redcats Group
18 février 2009	Conforama annonce un plan d'économies de 50 millions d'euros pour restaurer sa compétitivité
18 février 2009	La Fnac annonce un plan d'économies et de conquête commerciale
19 février 2009	PPR annonce ses résultats 2008 – Nouvelles améliorations des performances opérationnelles et financières
19 février 2009	Mise à disposition du document financier annuel 2008
26 mars 2009	Émission d'un emprunt obligataire de 600 millions d'euros
30 mars 2009	Convocation à l'Assemblée générale des actionnaires et porteurs de parts
20 avril 2009	Avis de convocation à l'Assemblée générale 2009
20 avril 2009	Assemblée générale Mixte du 7 mai 2009 – Modalités de mise à disposition des informations relatives à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du jeudi 7 mai 2009 et du document de référence 2008
21 avril 2009	Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2009
22 avril 2009	Démenti
7 mai 2009	Descriptif du programme de rachat d'actions autorisé par l'AGM du 7 mai 2009
15 mai 2009	Information relative à la rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué
20 mai 2009	Déclaration des opérations effectuées par l'émetteur directement dans le cadre du programme de rachat de la Société, approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 7 mai 2009 et mis en œuvre à partir du 8 mai 2009
2 juillet 2009	Bilan semestriel du contrat de liquidité au 30 juin 2009
31 juillet 2009	PPR annonce ses résultats semestriels 2009 : des résultats solides : PPR enregistre les premiers effets de ses plans d'action
31 juillet 2009	Mise à disposition du Rapport financier semestriel 2009
10 août 2009	Rémunération du Directeur général délégué
7 octobre 2009	PPR poursuit sa stratégie en annonçant le projet d'introduction en bourse de Cfao
8 octobre 2009	Cfao annonce l'enregistrement de son document de base auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF)
20 octobre 2009	Chiffres d'affaires du 3 <sup>e</sup> trimestre
17 novembre 2009	Cfao lance son introduction en bourse sur Euronext Paris
2 décembre 2009	Succès de l'introduction en bourse de Cfao. Le prix de l'offre est fixé à 26,00 euros par action
2 décembre 2009	PPR introduit Cfao en bourse avec succès
4 décembre 2009	Exercice intégral de l'option de surallocation. Taille totale de l'opération d'introduction en bourse portée à 926,9 millions d'euros
6 janvier 2010	Bilan semestriel du contrat de liquidité au 31 décembre 2009
18 février 2010	PPR annonce ses résultats 2009 – Un rebond de l'activité au 4 <sup>e</sup> trimestre 2009 et des résultats annuels très satisfaisants
18 février 2010	Mise à disposition du document financier annuel 2009



Autre information permanente ou occasionnelle disponible sur le site de la société [www.ppr.com](http://www.ppr.com) à la rubrique Finance/Publications/Informations Réglementées et/ou sur le site de l'AMF : [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org) et/ou sur le site de la Direction des Journaux officiels : [www.info-financiere.fr](http://www.info-financiere.fr)

Date	
20 janvier 2009	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 janvier 2009
19 février 2009	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 février 2009
19 mars 2009	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 mars 2009
20 avril 2009	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 avril 2009
19 mai 2009	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 mai 2009
19 juin 2009	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 juin 2009
21 juillet 2009	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 juillet 2009
21 août 2009	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 août 2009
22 septembre 2009	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 septembre 2009
20 octobre 2009	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 octobre 2009
20 novembre 2009	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 novembre 2009
21 décembre 2009	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 décembre 2009
21 janvier 2010	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 janvier 2010
19 février 2010	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 février 2010

Informations publiées au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO) disponibles sur le site Internet : [www.journal-officiel.gouv.fr](http://www.journal-officiel.gouv.fr)

Date	Nature de l'information	Support
30 mars 2009	Avis de réunion de l'Assemblée générale des actionnaires et porteurs de parts	(n° 38)
20 avril 2009	Avis de convocation à l'Assemblée générale 2009	(n° 47)
1 <sup>er</sup> juin 2009	Approbation par l'Assemblée Générale des comptes annuels au 31 décembre 2008	(n° 65)

Publications effectuées dans des journaux d'annonces légales

Date	Nature de l'information	Support
16 janvier 2009	Augmentation de capital	Petites Affiches (n° 12)
20 avril 2009	Avis de convocation à l'Assemblée générale du 7 mai 2009	Petites Affiches (n° 78)
7 août 2009	Changement d'administrateurs	Petites Affiches (n° 157)
1 <sup>er</sup> février 2010	Augmentation de capital	Petites Affiches (n° 22)

Informations déposées au greffe du Tribunal de Commerce de Paris ([www.infogreffe.fr](http://www.infogreffe.fr))

Date de l'acte	Nature de l'information	Date d'enregistrement
6 janvier 2009	Statuts à jour	27 janvier 2009
6 janvier 2009	Augmentation de capital – Modifications statutaires	27 janvier 2009
7 mai 2009	Statuts à jour	28 août 2009
7 mai 2009	Renouvellement de mandat de Président	28 août 2009
7 mai 2009	Changement d'administrateur	28 août 2009
22 janvier 2010	Statuts à jour	12 février 2010
22 janvier 2010	Augmentation de capital – Modifications statutaires	12 février 2010

## Calendrier 2010

- **28 avril 2010** Chiffre d'affaires du premier trimestre 2010
- **19 mai 2010** Assemblée Générale Mixte
- **30 juillet 2010** Résultats semestriels 2010
- **27 octobre 2010** Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2010



# 6

# Gouvernement d'entreprise



<b>GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>		
Informations sur les mandataires sociaux	312	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
Rémunération des dirigeants mandataires sociaux	319	
Rémunération des mandataires sociaux non dirigeants – jetons de présence	322	Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe en 2009
Informations réglementaires concernant les mandataires sociaux	323	
Autres informations concernant le Conseil d'administration de la société	324	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PPR</b>
Direction du groupe	324	



## 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. 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 et a maintenu cette option suite au renouvellement par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 du mandat d'administrateur de M. François-Henri Pinault, celui-ci 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 7 mai 2009 a nommé M. Jean-François Palus, Directeur général délégué et Directeur financier du groupe PPR, en qualité d'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 »). De composition internationale, le Conseil d'administration est composé de onze administrateurs de nationalités française, italienne, américaine et indienne. Six des onze administrateurs sont indépendants au regard des critères du Code consolidé AFEP-MEDEF.

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, l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a adopté 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 2009, le Conseil d'administration comptait onze 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 2009 ;
- autres mandats exercés au cours des cinq dernières années.

Parmi les mandataires sociaux de PPR, seuls MM. François-Henri Pinault, 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. Le Conseil d'administration qui s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a renouvelé son mandat de Président-Directeur général pour la durée de son mandat d'administrateur qui prendra fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2012.

#### 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).

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 juin 2007, fin du mandat en 2012).

Président du Conseil de surveillance de Gucci Group NV (depuis octobre 2005, fin du mandat en 2010).

Vice-Président du Conseil de surveillance de Boucheron Holding (depuis mai 2005, fin du mandat en 2010).

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 2012).

Administrateur de Sapardis (depuis mai 2008, fin du mandat en 2014).

- *hors groupe PPR* :

Administrateur de Bouygues (depuis décembre 2005, fin du mandat en 2010)

Administrateur de Soft Computing (depuis juin 2001, fin du mandat en 2014).

Vice-Président du Conseil de surveillance de Cfao (depuis octobre 2009, fin du mandat en 2013)

Vice-Président du Conseil d'administration de Sowind Group (Suisse) (depuis juin 2008).

#### Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

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).

Président-Directeur général de Redcats (de décembre 2008 à avril 2009)

Administrateur de Tennessee (de 2001 à novembre 2009).

#### Nombre d'actions détenues : 500.

*François-Henri Pinault est gérant et associé commandité de Financière Pinault qui détient au 31 décembre 2009 directement et indirectement 51 616 666 actions PPR.*

### Patricia Barbizet

Née le 17 avril 1955

Artémis : 12, rue François-1<sup>er</sup>, 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 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 qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2012.

***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 2015).

Administrateur de la Société nouvelle du Théâtre Marigny (depuis février 2000 ; fin du mandat en 2012).

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 2015).

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 2012).

• *hors groupe PPR :*

Membre 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 2011).

***Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :***

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).

Administrateur de Piasa (d'avril 2007 à janvier 2009).

**Nombre d'actions détenues : 1 040.**

**Jean-François Palus**

Né le 28 octobre 1961

PPR : 10, avenue Hoche, 75008 Paris

**Administrateur**

***Directeur général délégué***

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 et depuis le 26 février 2008, Directeur général délégué de PPR. Le Conseil d'administration qui s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a renouvelé son mandat de Directeur général délégué pour une durée de quatre ans.

Jean-François Palus est administrateur de PPR depuis le 7 mai 2009. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2012.



**Autres mandats :**

• *dans le groupe PPR :*

Administrateur de Conforama Holding (depuis avril 2006, fin du mandat en 2013).

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 2010).

Membre du Conseil de surveillance de Puma AG (Allemagne) (depuis juin 2007, fin du mandat en 2012).

Représentant de PPR au Conseil d'administration de Redcats (depuis avril 2006, fin du mandat en 2012).

Représentant de Sapardis à la Gérance de la Société civile Zinnia (depuis décembre 2009).

• *hors groupe PPR :*

Membre du Conseil de surveillance de Cfao (depuis octobre 2009, fin du mandat en 2012).

**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).

Président-Directeur général de PPR Club de Développement (depuis juin 2006, fin du mandat en 2009).

Représentant de Saprodis à la Gérance de la Société civile Zinnia (de février 2008 à décembre 2009).

**Nombre d'actions détenues : 12 350.**

**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. Crée 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 1<sup>er</sup> 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 qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2010.

**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.

Administrateur de CMA CGM.

Administrateur de l'Association nationale des sociétés par actions – ANSA.

Administrateur de l'APM

**Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :**

Directeur général de Sodexo (jusqu'en 2005).

Administrateur de plusieurs filiales de Sodexo en France et à l'étranger.

Vice-Président du MEDEF (jusqu'en 2005).

Membre du Conseil de surveillance d'Air Liquide.

**Nombre d'actions détenues : 2 170.**

**Allan Chapin**

Né le 28 août 1941

Compass Advisers LLC : 825 road 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 qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2010.

**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.**

**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, 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 qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2011.

**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 Confindustria (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, et de Maserati (de 1997 à 2005).

Administrateur de Bologna Football Club 1909 (jusqu'en novembre 2005), Editrice La Stampa, Indesit Company (de 2002 à mai 2007) et de Davide Campari Milano (de 2004 à juin 2005).

**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).

Administrateur du groupe Altrad.

Administrateur et Trésorier général de la Ligue de football professionnel.

Membre du Conseil de surveillance d'OSEO Bretagne.

Administrateur de SOPROL.

### **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).

**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 été ensuite Vice-Chairman de JP Morgan in EMEA de septembre 2008 à janvier 2010. 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 qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2011.

### **Autres mandats et fonctions exercés :**

Administrateur de Fimalac depuis mai 2003.

Administrateur de Renault depuis mai 2007.

### **Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :**

Vice-Chairman in EMEA de JP Morgan (de septembre 2008 à janvier 2010)

Managing Director et Chairman du Paris Management Committee de JP Morgan Chase Bank (de 1998 à 2008).

Président-Directeur général de JP Morgan et Cie SA (de juillet 1998 à août 2008).

Administrateur de La Poste (de décembre 2000 à décembre 2005).

**Nombre d'actions détenues : 500.**

### **Aditya Mittal**

Né le 22 janvier 1976

Arcelor Mittal : 7 th floor, Berkeley Square House, Berkeley Square, London W1J 6DA, Royaume-Uni

### **Administrateur indépendant**

Après des études à la Wharton Business School en Pennsylvanie, Aditya Mittal 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 États-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 la fusion avec Arcelor.

Aditya Mittal est administrateur de PPR depuis le 7 mai 2009. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2012.

### **Autres mandats et fonctions exercés**

*Chief Financial Officer* et *Group Management Board member* de Arcelor Mittal

**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 qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2012.

### **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 2013).

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 : 600.**

**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 a été parallèlement Président d'Athéna Assurances. En 1998, il rejoint le groupe Generali France, dont il prend la présidence en 1999. En 1996, il prend la présidence de la FFSA et la vice-présidence de la FFSA. De juin 2001 à décembre 2009, il a été Président-Directeur général du groupe AGF ; du 1<sup>er</sup> janvier 2006 au 31 décembre 2009, il a été également Membre du Directoire d'Allianz SE. Jean-Philippe Thierry est Commandeur de l'Ordre national du Mérite, Officier 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 et, depuis le 7 mars 2010, Vice-Président de l'Autorité de contrôle prudentiel.

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. Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2012.

***Autres mandats et fonctions exercés :***

Administrateur de Société Financière Foncière et de Participations-FFP (depuis septembre 2005, fin du mandat en 2011), de Atos Origin (depuis février 2009) et de Tocqueville Finance SA.

Membre du Conseil de surveillance d'Euler Hermès (depuis janvier 2010, échéance du mandat en 2011).

Vice-Président de l'Autorité de contrôle prudentiel (depuis mars 2010).

***Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :***

Président du Conseil d'administration d'Allianz France -ex AGF SA (de juin 2001 à décembre 2009).

Président du Conseil d'administration de Tocqueville Finance (de septembre 2007 à novembre 2009).

Président d'Allianz Holding France SAS (de septembre 2007 à novembre 2009) et de Tocqueville Finance Holding SAS (de 2008 à novembre 2009).

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).

Membre du Directoire d'Allianz SE (Allemagne) (de janvier 2006, à décembre 2009).

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).

Président des Conseils de surveillance du GIE AGF Informatique (jusqu'en 2006), d'Euler Hermès (de 2001 à décembre 2009), de Mondial Assistance AG (Suisse) (de décembre 2005 à novembre 2009) et de Atos Origin (de juillet 2008 à février 2009).

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 du groupe Taittinger (jusqu'en 2005).

Administrateur d'Allianz Seguros y Reaseguros (Espagne) (de mai 2001 à juillet 2007), d'AGF RAS Holding (Pays-Bas) (jusqu'en 2006) et d'AGF International (de mai 2001 à mars 2009).

**Nombre d'actions détenues : 3050 dont 2 550 en nue-propriété.**

## 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.

<b>Montants bruts (en euros)</b>	<b>Exercice 2009</b>		<b>Exercice 2008</b>	
	<b>Montants dus au titre de l'exercice</b>	<b>Montants versés au cours de l'exercice</b>	<b>Montants dus au titre de l'exercice</b>	<b>Montants versés au cours de l'exercice</b>
François-Henri Pinault Président-Directeur général				
Rémunération fixe	999 996	999 996	999 996	999 996
Rémunération variable	1 548 600	0	0	1 380 000 <sup>(1)</sup>
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de Présence (PPR + filiales)	162 193	120 000	163 527	120 000
Avantages en nature	9 751	9 751	6 218	6 218
<b>TOTAL</b>	<b>2 720 540</b>	<b>1 129 747</b>	<b>1 169 741</b>	<b>2 506 214</b>

(1) Au titre de 2007.

<b>Montants bruts (en euros)</b>	<b>Exercice 2009</b>		<b>Exercice 2008</b>	
	<b>Montants dus au titre de l'exercice</b>	<b>Montants versés au cours de l'exercice</b>	<b>Montants dus au titre de l'exercice</b>	<b>Montants versés au cours de l'exercice</b>
Jean-François Palus Directeur général délégué				
Rémunération fixe	612 937	612 937	600 000	600 000
Rémunération variable	800 110	91 660	105 000	317 430 <sup>(1)</sup>
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de Présence (filiales)	115 907 <sup>(2)</sup>	90 000	90 000	90 000
Avantages en nature	4 785	4 785	4 785	4 785
<b>TOTAL</b>	<b>1 533 739</b>	<b>799 382</b>	<b>799 785</b>	<b>1 012 215</b>

(1) Essentiellement au titre de 2007.

(2) Jetons de présence PPR inclus.

Les rémunérations variables dues au titre de l'exercice 2008 ont été versées au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2009 et celles dues au titre de l'exercice 2009 ont été versées au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2010.

Pour 2009, 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 et déterminée selon les résultats du groupe après clôture de l'exercice concerné. Elle représente, à objectifs réalisés, 120 % en 2008 et en 2009 de la partie fixe et peut atteindre, à objectifs dépassés, 180 % de la partie fixe. Ces objectifs, au nombre de deux, comprenaient en 2008 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.

À l'occasion du renouvellement du mandat du Président-Directeur général le 7 mai 2009, le conseil a décidé que sa rémunération variable sera déterminée selon deux objectifs définis : 50 % au titre de la marge opérationnelle du Groupe et 50 % au titre de la variation de cash-flow du Groupe (variation du besoin en fonds de roulement, investissements opérationnels net, après impôts et frais financiers) à l'exclusion de tout critère qualitatif. Conformément à l'application de ces critères, une rémunération variable de 1 548 600 euros a été versée au titre de 2009 au Président-Directeur général.



Pour le Directeur général délégué, la part variable, au titre de l'exercice 2008, représente à objectifs atteints 50 % de la rémunération fixe et 100 % en 2009 pouvant atteindre 150 % à objectifs dépassés, la rémunération fixe ayant été arrêtée à 620 000 euros en 2009 (600 000 euros en 2008).

Sa part variable dépendait en 2008, 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.

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 30 juillet 2009 a décidé de porter à 100 % (au lieu de 80 % précédemment arrêté en vue du renouvellement du mandat de Directeur général délégué), la part de la rémunération variable

de Jean-François Palus soumise aux mêmes critères exclusivement quantitatifs que ceux appliqués à la rémunération variable du Président-Directeur général. Conformément à l'application de ces critères, une rémunération variable de 800 110 euros a été versée au titre de 2009 au Directeur général délégué.

Les avantages en nature du Président-Directeur général et du Directeur général délégué correspondent à la mise à disposition de voitures de fonction.

Aucune indemnité en cas de cessation de leurs fonctions n'est prévue pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué dans le cadre de leurs mandats.

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 : AG 2013		X		X		X		X
Jean-François Palus Directeur général délégué Date début mandat : 26 février 2008 Date fin mandat : AG 2013		X <sup>(1)</sup>	X <sup>(2)</sup>			X		X

(1) Suite à sa nomination en qualité d'administrateur par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009, et conformément aux recommandations AFEP-MEDEF, le seul contrat de travail du Directeur général délégué avec une filiale du Groupe a fait l'objet d'une rupture conventionnelle.

(2) Il a été décidé en décembre 2009 de clôturer le régime collectif de retraite supplémentaire à prestations définies.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a autorisé début 2010 la mise en place d'un régime spécifique de retraite additionnelle en faveur de M. Jean-François Palus, présent dans le Groupe depuis 19 ans, sous la forme d'un versement d'une dotation d'un montant de 3,568 M€ à un organisme gestionnaire pour fonder des droits à une retraite additionnelle (avec droit à réversion) exigible à partir de son âge légal de retraite à taux plein, sans condition de présence dans le Groupe. Pour autant, M. Jean-François Palus ne devra pas avoir quitté le Groupe avant le 31 décembre 2014 pour convenance personnelle et les critères de performance actuellement en vigueur pour l'attribution de sa part de rémunération variable devront être remplis pendant la durée effective de son mandat actuel d'administrateur. Ce montant financerait une rente de retraite cible, non garantie en niveau, équivalent aujourd'hui à 25 % environ de sa rémunération annuelle actuelle dans le Groupe.

## 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 2009.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été levée durant l'exercice 2009 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 292-293. Il est rappelé qu'à la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture d'options pour les dirigeants mandataires sociaux n'a été mis en place.



**ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE 2009**

			<b>Nombre d'actions attribuées</b>	<b>Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS2)</b>	<b>Date d'acquisition</b>	<b>Date de disponibilité</b>	<b>Conditions de performance</b>
Jean-François Palus	Plan 2009-I 7 mai 2009	6 030	248 105 €	7 mai 2011	7 mai 2013	Condition d'une performance au moins équivalente du cours de l'action PPR par rapport à un indice représentatif de valeurs européennes cotées des secteurs du luxe et de la distribution, entre l'attribution et l'acquisition définitive de ces actions (2 ans), et condition supplémentaire d'une progression minimale du bénéfice net par action PPR de 5 % au cours des exercices 2009 et 2010, le nombre d'actions définitivement acquises étant réduit à due proportion de l'éventuelle sous-performance du titre PPR et de la progression du bénéfice net par action.	
<b>TOTAL</b>		<b>6 030</b>	<b>248 105 €</b>				

Le Conseil d'administration du 7 mai 2009 n'a pas décidé, en accord avec M. François-Henri Pinault, d'attribuer à ce dernier d'actions de performance en 2009 pour des raisons liées au contexte économique, abstraction faite de toute appréciation sur les résultats et les activités du Groupe.

Le Comité des rémunérations a cependant préconisé au Conseil d'administration l'attribution à M. Jean-François Palus de 6 030 actions de performance dont l'acquisition définitive est soumise à une condition supplémentaire de performance d'une progression minimale du résultat net par action PPR au cours des exercices 2009 et 2010.

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. Jean-François Palus, sous forme d'un nombre équivalent d'actions ainsi attribuées (valorisées à la date de cession) jusqu'à la cessation de ses fonctions de mandataire social de PPR, sauf décision contraire du Conseil d'administration le relevant de cette restriction dans la limite qu'il fixerait alors.

En outre, le Conseil d'administration a décidé, dans le cadre des recommandations du Code consolidé AFEP-MEDEF, de fixer l'obligation d'achat, lors de la disponibilité des actions de performance, à 10 % du nombre d'actions de performance initialement attribuées à M. Jean-François Palus.

**ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES AU COURS DE L'EXERCICE 2009 POUR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL**

	<b>N° et date du plan</b>	<b>Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice</b>	<b>Conditions d'acquisition</b>
Jean-François Palus	Plan 2007 14 mai 2007	8 291 <sup>(1)</sup>	Aucune action à acquérir lors de la disponibilité
<b>TOTAL</b>		<b>8 291</b>	

(1) Actions attribuées définitivement en 2009 et disponibles à partir du 14 mai 2011.



## Synthèse des rémunérations, options et actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social

Montant bruts (en euros)	Montants au titre de l'exercice 2009	Montants au titre de l'exercice 2008
<b>François-Henri Pinault Président-Directeur général</b>		
Rémunérations dues	2 720 540	1 169 741
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>		915 300
<b>TOTAL</b>	<b>2 720 540</b>	<b>2 085 041</b>

(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 euros)	Montants au titre de l'exercice 2009	Montants au titre de l'exercice 2008
<b>Jean-François Palus Directeur général délégué</b>		
Rémunérations dues	1 533 739	799 785
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>	248 105	682 938
<b>TOTAL</b>	<b>1 781 844</b>	<b>1 482 723</b>

(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 7 mai 2009 a augmenté de 610 000 à 660 000 euros le montant global des jetons de présence aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2009, ce en raison de la nomination d'un administrateur supplémentaire.

Sur la base des recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 22 janvier 2010 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 2009.

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 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.

Au titre de l'exercice 2009, le montant total versé aux administrateurs non-dirigeants est de 561 841 euros avec la répartition suivante :

- 114 000 euros de part spéciale ;
- 222 506 euros de part fixe ;
- 225 335 euros de part variable.

Le tableau suivant rappelle les jetons de présence versés en 2008 et 2009 au titre des exercices 2007 et 2008.

<b>Membres du Conseil d'administration autres que le Président-Directeur général</b>	<b>Jetons de présence versés au cours de l'exercice (en euros)</b>	
	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Patricia Barbizet	209 354 <sup>(1)</sup>	204 815 <sup>(1)</sup>
René Barbier de la Serre	84 836	82 183
Pierre Bellon	56 136	49 334
Allan Chapin	56 136	54 962
Luca Cordera di Montezemolo	25 218	24 667
Jean-Pierre Denis	19 460	
Philippe Lagayette	81 036	76 555
Baudoin Prot	30 227	38 406
Jean-Philippe Thierry	43 527	42 629
<b>TOTAL</b>	<b>605 930</b>	<b>573 551</b>

(1) Jetons de présence versés par PPR et 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 7 mai 2009 à l'issue de l'Assemblée générale mixte, de confirmer 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 reconduit, le 7 mai 2009 à l'issue de l'Assemblée générale mixte, Mme Patricia Barbizet en qualité de Vice-Présidente du Conseil d'administration et ce pour la durée de son mandat d'administrateur. À ce titre, Mme Barbizet assure un travail de préparation et de coordination des travaux du Conseil d'administration et peut en présider les réunions en l'absence du Président.

### Censeurs

Le Conseil d'administration, réuni le 7 mai 2009 à l'issue de l'Assemblée générale mixte, a renouvelé les dirigeants du Groupe suivants en qualité de censeurs auprès du Conseil d'administration :

- M. Robert Polet, *Chairman of the Management Board* et CEO de Gucci Group NV ;
- M. Christophe Cuvillier, Président-Directeur général de Fnac ;
- M. Jochen Zeitz, Président du Directoire de Puma AG ;
- M. Thierry Guibert, Président-Directeur général de Conforama Holding ;
- M. Jean-Michel Noir, Président-Directeur général de Redcats SA.

M. Alain Viry, alors Président-Directeur général de Cfao avait été également nommé ès qualité par le même Conseil d'administration et a démissionné de ses fonctions le 7 décembre 2009 en raison de la perte de contrôle de PPR dans Cfao lors de son introduction en bourse.

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 interbranches, 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 ;
- Jean-Michel Noir (depuis avril 2009), Président-Directeur général de Redcats ;
- Robert Polet (depuis juillet 2004), Chairman et CEO de Gucci Group NV ;
- 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 stratégiques, opérationnelles et financières, qui reprend entre autres les thèmes posés par le Comité stratégique et de développement dans la lettre de cadrage annuelle destinée à chaque Branche. La réflexion stratégique porte sur les évolutions à long terme des métiers, les perspectives de croissance des marchés principaux et le positionnement des concurrents. Le plan opérationnel est la transcription de la réflexion stratégique en un nombre limité de programmes d'actions prioritaires. Le plan financier reflète l'impact de ces programmes d'actions sur la performance opérationnelle de la Branche et leur traduction en éléments financiers et comptables. La synthèse de ces plans fait l'objet, chaque année, d'une réflexion approfondie au cours du séminaire stratégique qui rassemble le Comité exécutif et le Comité stratégique et de développement autour des réflexions stratégiques majeures et des grands projets du Groupe. Chaque année, une réunion du Conseil d'administration est dédiée à la présentation des plans à moyen terme des Branches ainsi qu'à leur synthèse financière.

## Comité déontologique

Composé du Directeur général délégué 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, les opérations réalisées par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, sur les instruments financiers de PPR, au cours de l'exercice 2009 et du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mars 2010 ont été les suivantes :

- Cession de 300 actions PPR par M. Baudouin Prot, administrateur, le 24 mars 2009 ;
- Acquisition de 500 actions PPR par M. Aditya Mittal, administrateur, le 13 juillet 2009 ;
- Acquisition de 1 000 actions PPR par M. Pierre Bellon, administrateur, le 18 février 2010 ;
- Acquisition de 150 actions PPR par M. Baudouin Prot, administrateur, le 18 février 2010.

## 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 : stratégie, ressources humaines, développement durable, juridique et gestion d'entreprise. Le comité comprend également un membre, extérieur au Groupe, expert en matière d'éthique des affaires.

Le CERSE remplit 3 missions :

- Suivre la bonne diffusion et la bonne application du Code de conduite des affaires et des principes qu'il défend ;
- Répondre à toute sollicitation de collaborateur du Groupe, qu'il s'agisse d'une simple demande de clarification au quotidien portant sur l'interprétation du Code et son application, ou qu'il s'agisse d'une réclamation envoyée au CERSE pour non-respect supposé de l'un des principes éthiques du Groupe ;
- Être force de proposition pour faire évoluer la politique et les actions du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale.



## 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 ; la première partie de ce rapport a été présentée au Comité des nominations du 15 février 2010, sa seconde partie ayant fait l'objet d'une délibération du Comité d'audit de la Société le 19 janvier 2010.

L'intégralité de ce rapport a fait l'objet d'une approbation du Conseil d'administration lors de sa réunion du 17 février 2010 conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Le Conseil est composé actuellement de onze administrateurs :

Nom	Mandat	Âge	Adminis-trateur Indépen-dant <sup>(1)</sup>	Participation à un comité						
				Audit	Rémuné-rations	Nomi-nations	Strat. & Dev.	Début 1 <sup>er</sup> mandat	Fin du mandat en cours	Nationalité
François-Henri Pinault	Président-Directeur général	47					✓	2005	2013	Française
Patricia Barbizet	Vice-Présidente Directeur général délégué	54	✓	✓	✓	✓	✓	2001 <sup>(2)</sup>	2013	Française
Jean-François Palus		48					✓	2009	2013	Française
Pierre Bellon	Administrateur	80	✓		✓		✓	2001 <sup>(2)</sup>	2011	Française
Allan Chapin	Administrateur	68	✓		✓	✓		2002 <sup>(2)</sup>	2011	Américaine
Luca Cordero di Montezemolo	Administrateur	62	✓					2001 <sup>(2)</sup>	2012	Italienne
Jean-Pierre Denis	Administrateur	49	✓	✓	✓			2008	2012	Française
Philippe Lagayette	Administrateur	66			✓		✓	1999 <sup>(2)</sup>	2012	Française
Aditya Mittal	Administrateur	34	✓					2009	2013	Indienne
Baudouin Prot	Administrateur	58				✓		1998 <sup>(2)</sup>	2013	Française
Jean-Philippe Thierry	Administrateur	61	✓	✓				2006	2013	Française

(1) Au regard des critères du Code consolidé AFEP-MEDEF énoncés au paragraphe II-5 ci-dessous.

(2) Mandat initial de membre du Conseil de Surveillance.

Cinq censeurs nommés par le Conseil d'administration du 7 mai 2009 pour une durée de quatre ans en vertu de l'article 18 des statuts sociaux assistent, en tant que de besoin, aux réunions du Conseil avec voix consultative.

### I. Composition du Conseil d'administration

#### 1 – Composition actuelle du Conseil

Le Conseil est composé d'administrateurs d'expérience large et diversifiée, notamment en matière de stratégie d'entreprise, finances, assurances, distribution, industrie, comptabilité, gestion et contrôle de sociétés commerciales ou financières. La durée statutaire du mandat d'administrateur est de quatre ans, renouvelable.

Afin d'éviter un renouvellement en bloc des membres du Conseil d'administration et de favoriser le renouvellement harmonieux des administrateurs, l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a adopté une modification de l'article 10 des statuts sociaux afin de mettre en place le renouvellement échelonné du Conseil d'administration

Le Conseil a créé quatre comités en charge de l'assister dans l'exécution de sa mission : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et le Comité stratégique et de développement.

La liste détaillée des administrateurs et des censeurs figure ci-avant dans le document de référence en pages 313 à 318.

## 2 – Évolution de la composition du Conseil

Le mandat d'administrateur de René Barbier de la Serre a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 et n'a pas été renouvelé.

L'assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a renouvelé les mandats des autres administrateurs à l'exception de Jean-Pierre Denis qui avait été nommé par l'Assemblée générale mixte du 9 juin 2008 pour une durée de quatre ans et a nommé deux nouveaux administrateurs : MM. Jean-François Palus et Aditya Mittal.

## II. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

### 1 - Règlement intérieur du Conseil

Le Conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui sont conférés par la loi et les statuts.

Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserves des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il est saisi de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

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.

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 – Direction Générale

Le Conseil d'administration a décidé, après que l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2005 ait adopté les nouveaux statuts de PPR instituant un mode de gouvernance par Conseil d'administration, d'opter pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, et a maintenu cette option en mai 2009. Ce choix s'est révélé être un facteur de gouvernance efficiente compte tenu de l'organisation du groupe PPR : François-Henri Pinault est Président-Directeur général de PPR, société mère du Groupe. Il est 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 approfondie. Il n'exerce pas la Direction Générale des Branches opérationnelles, celle-ci étant confiée aux dirigeants des grandes filiales du Groupe qui, tous, siègent au Comité exécutif et participent au Conseil d'administration en tant que Censeurs. Ils permettent ainsi d'apporter les informations nécessaires, leur expertise et leur connaissance des différents métiers notamment lorsque la Direction Générale rend compte aux administrateurs non exécutifs.

Sur proposition du Président-Directeur général, le Conseil d'administration du 26 février 2008 a nommé un Directeur général délégué dont il a renouvelé le mandat le 7 mai 2009 et qui dispose des mêmes pouvoirs à l'égard des tiers que le Directeur général. Le Directeur général délégué a été nommé administrateur par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 pour un mandat de quatre années.

Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué participent donc tous deux à position égale aux travaux du Conseil d'administration composé majoritairement d'administrateurs indépendants et dont le bon fonctionnement est assuré notamment par la fréquence de ses réunions, l'assiduité de ses membres et l'assistance de ses Comités spécialisés, ainsi qu'il est exposé ci-après.



### 3 - 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 envisagées 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 2009) :
  - 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.

### 4 - Conformité à un Code de gouvernement d'entreprise

Le 22 octobre 2008, le Conseil d'administration a annoncé avoir pris connaissance et adopté 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 conséquent, 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. Le Code consolidé AFEP-MEDEF est consultable sur le site Internet du Medef à l'adresse suivante : [www.medef.fr](http://www.medef.fr), rubrique « Gouvernement d'entreprise ».

### 5 - 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, qui sont les suivants :

- 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 du 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. Pierre Bellon, Allan Chapin, Luca Cordero di Montezemolo, Jean-Pierre Denis, Aditya Mittal et Jean-Philippe Thierry (la situation de ce dernier a été examinée à la lumière de la part des primes versées à Allianz-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 15 février 2010, 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, observation faite que M. Philippe Lagayette a quitté toute fonction opérationnelle dans la Banque JP Morgan depuis le 31 janvier 2010.

Ainsi, six administrateurs, sur les onze 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* ».



## 6 - Activité du Conseil et de ses comités spécialisés

### Activité du Conseil d'administration en 2009 et jusqu'au 17 février 2010

#### Activité du Conseil d'administration en 2009

Au cours de l'année 2009, le Conseil s'est réuni à sept reprises avec un taux moyen de participation de 95 % et a toujours été présidé par le Président du Conseil.

Dates	Administrateurs présents (taux de participation)
23 janvier	9/10 (90 %)
18 février	9/10 (90 %)
7 mai (avant l'Assemblée générale mixte)	10/10 (100 %)
7 mai (après l'Assemblée générale mixte)	11/11 (100 %)
30 juillet	11/11 (100 %)
20 octobre	10/11 (90,9 %)
16 novembre	10/11 (90,9 %)

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 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 4<sup>e</sup> 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.

Le 18 février 2009, après examen par le Comité d'audit réuni la veille, le Conseil d'administration a arrêté les comptes annuels et rapports de l'exercice 2008 en vue de l'Assemblée générale, dont il a arrêté l'ordre du jour et le projet des résolutions. Il a adopté le projet de rapport de gestion du Conseil à l'Assemblée générale des actionnaires et approuvé le rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne. Sur préconisations du Comité des nominations, il a décidé de présenter au vote de l'Assemblée générale du 7 mai 2009, d'une part, le renouvellement des mandats de tous les administrateurs qui prenaient fin à l'issue de cette Assemblée générale à l'exception de M. René Barbier de la Serre qui n'avait pas souhaité poursuivre ses fonctions pour convenances personnelles, ces renouvellements se faisant selon un principe de roulement déterminé par le Comité des nominations et, d'autre part, M. Jean-François Palus, Directeur général délégué, ainsi que M. Aditya Mittal en qualité d'administrateurs, appréciant pour ce dernier sa qualité d'indépendance. Le Conseil 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 six administrateurs sur dix étaient indépendants ; il s'est fait proposer par le Comité des nominations l'assistance d'un Cabinet spécialisé dans la mission d'auto-évaluation du Conseil qu'il a accepté à compter de l'exercice 2010. Il a nommé en qualité de nouveau censeur M. Jean-Michel Noir qui allait prendre ses fonctions de Président-Directeur général de Redcats. Sur recommandation du Comité des rémunérations, le

Conseil a fixé les éléments de la rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué ; puis il a apprécié et accepté les recommandations du Comité des rémunérations de proposer à l'Assemblée générale une augmentation du montant global des jetons de présence en vue de la nomination d'un 11<sup>e</sup> administrateur.

Le 7 mai 2009, le Conseil s'est réuni préalablement à la tenue de l'Assemblée générale le même jour. Il lui a été présenté les travaux du Comité des rémunérations sur le projet de politique 2009 en matière de rémunération à long terme des dirigeants du Groupe, et approuvé le règlement de deux plans d'attribution gratuite d'actions, le premier pour les résidents français et le second pour les résidents étrangers, ces plans d'attribution étant soumis à une condition de performance relative de l'action PPR par rapport à un panier de valeurs composites. Dans ce cadre, il a décidé le principe d'une attribution d'actions de performance au Directeur général délégué (sur préconisation du Comité des rémunérations) avec une condition de performance supplémentaire et obligation d'acquisition d'actions lors de la disponibilité des actions de performance dans le cadre de l'application des recommandations AFEP-MEDEF.

À l'issue de l'Assemblée générale du 7 mai 2009, le Conseil s'est réuni dans sa nouvelle composition afin de renouveler les mandats du Président-Directeur général, de la Vice-Présidente du Conseil, du Directeur général délégué et du Président d'honneur et de procéder à la nomination des censeurs. Il a reconduit les rémunérations du Président-Directeur général et du Directeur général délégué décidées par le Conseil du 18 février 2009 en prenant note de la rupture du contrat de travail du Directeur général délégué suite à sa nomination en qualité d'administrateur. Le Conseil a ensuite fixé à 500 millions d'euros le montant de l'autorisation au Directeur général avec faculté de délégation d'effectuer certaines opérations notamment celles mentionnées à l'article 15-II des statuts sociaux et a approuvé la mise en œuvre du plan de rachat d'actions autorisée par l'Assemblée générale du même jour.

Le 30 juillet 2009, il a examiné les travaux du Comité d'audit qui s'était réuni la veille, entendu les Commissaires aux comptes, s'est fait présenter un compte rendu de l'activité du premier semestre 2009 et arrêté les comptes et rapports semestriels. Il a par ailleurs approuvé la proposition du Comité des rémunérations et du Directeur général d'apprécier la rémunération variable du Directeur général délégué de la même façon que celle du Directeur général en la soumettant aux mêmes critères exclusivement quantitatifs.

La réunion du 20 octobre 2009 s'est fait rendre compte de l'activité du Groupe, notamment le chiffre d'affaires du 3<sup>e</sup> trimestre 2009, et des perspectives des Branches. Il lui a été présenté le projet d'introduction en bourse de Cfao et, dans ce cadre, a autorisé en tant que convention réglementée un contrat de mandat avec BNP Paribas, cette dernière étant une des banques présentatrices de l'opération. Il a ensuite approuvé le choix du cabinet externe sélectionné par le Comité des nominations pour mener la mission d'assistance au Conseil dans son processus annuel et triennal d'auto-évaluation.

Le 16 novembre 2009, il s'est réuni avant l'annonce du lancement de l'opération d'introduction en bourse de Cfao, thème auquel a été consacré l'essentiel de ses délibérations. La Direction Générale lui a exposé la nature stratégique du désengagement de Cfao et les éléments de valorisation permettant de proposer au marché la fourchette de

prix envisagée. La nouvelle gouvernance de Cfao a été également présentée par le Président du Conseil de surveillance de Cfao à la suite de laquelle le Conseil a approuvé la décision de lancer cette opération dans les conditions qui lui avaient été exposées, donnant l'autorisation au Directeur général et au Directeur général délégué de fixer les conditions définitives de l'opération et de conclure les conventions réglementées préalablement exposées avec Cfao et BNP Paribas.

#### **Activité du Conseil d'administration en 2010, jusqu'au 17 février**

Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2010 et le 17 février 2010, le Conseil d'administration s'est réuni deux fois.

Lors de sa réunion du 22 janvier 2010 où 10 administrateurs sur 11 étaient présents et en présence des cinq censeurs, le Conseil a examiné les travaux du Comité d'audit sur l'activité de l'audit et du contrôle internes dans le Groupe et lui a été présenté l'examen des enjeux et des axes majeurs de la politique de responsabilité sociale et environnementale du Groupe ; il a autorisé la mise en place d'un régime spécifique de retraite additionnelle pour le Directeur général délégué et a procédé à l'attribution et à la répartition des jetons de présence 2009 suivant les modalités de son règlement intérieur après avoir approuvé les recommandations du Comité des rémunérations.

Aujourd'hui, 17 février 2010, le Conseil d'administration se réunit pour arrêter les comptes annuels et rapports de l'exercice 2009 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 et a recommandé de confier à un cabinet spécialisé une mission d'assistance au Conseil dans son processus annuel et triennal d'auto-évaluation.

Le Conseil d'administration du 20 octobre 2009 a entériné le choix du cabinet spécialisé et le Comité des nominations s'est réuni le 25 novembre 2009 afin de délibérer sur le processus d'auto-évaluation du Conseil et sur le déroulement de la mission confiée au cabinet spécialisé pour la première évaluation formalisée triennale.

Les résultats de la mission précitée seront présentés lors d'un prochain Conseil appelé à se réunir au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2010.

#### **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 mai 2010.

Le Comité d'audit de PPR est composé de trois administrateurs : M. Jean-Philippe Thierry, Président du Comité, M. Jean-Pierre Denis, tous deux administrateurs indépendants ainsi que Mme Patricia Barbizet. Avant l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009, le comité était composé de : M. René Barbier de la Serre, Président du Comité, M. Jean-Philippe Thierry, tous deux administrateurs indépendants, ainsi que Mme Patricia Barbizet.

Les membres du Comité d'audit ont tous une compétence reconnue en matière financière ou comptable, alliant leurs expertises dans le domaine de la Direction générale et opérationnelle d'assurances, d'établissements bancaires et d'entreprises comme le confirment leurs parcours professionnels (voir pages 313 à 318 du document de référence).

Conformément au Code consolidé AFEP-MEDEF, les deux tiers des membres du Comité sont administrateurs indépendants.

#### **Activité du Comité d'audit en 2009 et en 2010 jusqu'au 17 février**

En 2009, le comité s'est réuni à quatre reprises, avec un taux de présence de 100 %.

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 comité a



également pris connaissance des prestations de la société Artémis en faveur de PPR au cours de l'exercice 2008 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 2008. Par souci de bonne gouvernance, Mme Barbizet n'a pas participé à l'appréciation de ce sujet par le Comité.

Le 17 février 2009, il s'est réuni avant la réunion du Conseil d'arrêté des comptes de l'exercice 2008, 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 Directeur financier sur les risques et engagement hors-bilan. Il a examiné les conditions de financement, l'état des encours, la trésorerie du Groupe et apprécié l'absence de risque de liquidité.

Le 8 juin 2009, le comité s'est réuni dans sa nouvelle composition. Les missions d'audit de PPR Holding et les plans d'actions 2008-2009 dans le Groupe lui ont été présentés ainsi qu'une situation des activités de financement et de trésorerie au premier semestre 2009. Le comité a ensuite délibéré sur son organisation future notamment sur la tenue de Comités dans les deux jours précédent celle du Conseil et de Comités consacrés aux grandes options sur les comptes facilitant la concentration sur les comptes annuels et semestriels des comités précédant les Conseils arrêtant lesdits comptes.

En vue de l'arrêté des comptes semestriels par le Conseil du 30 juillet 2009, le Comité s'est réuni la veille pour procéder à l'examen des comptes.

Depuis le début de l'année 2010, le comité d'audit s'est réuni deux fois, en présence de tous ses membres. Le 19 janvier, il s'est fait rendre compte des activités d'audit et de contrôle interne dans le Groupe en 2009 par le Directeur de l'audit interne, a examiné les points d'attention pour l'arrêté des comptes 2009 ainsi que le renouvellement du mandat d'un commissaire aux comptes. Il lui a été également présenté les résultats de l'étude sur les dispositifs de contrôle interne, étude conduite avec l'aide d'un cabinet de consultants. Enfin il a rendu compte et fait ses recommandations au Conseil d'administration.

Le 15 février 2010, 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 Directeur financier sur les risques et engagement hors-bilan. Il a, par ailleurs, examiné les prestations effectuées par Artémis en 2009.

Le comité a fait part au Conseil du 17 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 et du Directeur général délégué (exposé ci-avant au chapitre « Rémunération des Dirigeants mandataires sociaux »), 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 y compris les avantages en matière de retraite et

avantages de toute nature, au profit des membres du Comité exécutif du groupe PPR.

Le groupe PPR a mis en place au début de l'année 2009, dans chacune de ses Branches, des Comités des rémunérations dont l'objet est d'apprécier, au regard des pratiques du marché, les rémunérations des membres des Comités Exécutifs des Branches, ainsi que celles des principaux Directeurs ; un compte rendu de ces Comités est présenté au Comité des rémunérations de PPR.

Au 17 février 2010, le Comité des rémunérations est composé de cinq administrateurs : M. Philippe Lagayette, Président du Comité, Mme Patricia Barbizet, et MM. Pierre Bellon, Allan Chapin et Jean-Pierre Denis, tous trois administrateurs indépendants. Ainsi, au regard des critères du Code consolidé AFEP-MEDEF, les administrateurs indépendants forment la majorité du Comité des rémunérations.

Avant l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009, le comité était composé de : M. Philippe Lagayette, Président du Comité, Mme Patricia Barbizet, et MM. René Barbier de la Serre, Pierre Bellon et Allan Chapin, tous trois administrateurs indépendants.

### **Activité du Comité des rémunérations en 2009 et en 2010 jusqu'au 17 février**

En 2009, le comité s'est réuni cinq fois, avec un taux de présence de 100 %.

Il s'est réuni notamment sur le thème des rémunérations du Président-Directeur général, du Directeur général délégué 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 mai 2009.

Ses réunions au cours du mois d'avril 2009 ont été consacrées aux attributions d'actions gratuites dans le Groupe. Le comité a donné son avis sur la politique d'attribution proposée notamment au Directeur général délégué en préconisant pour ce dernier une condition de performance supplémentaire et une obligation de conservation conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Il a également examiné les conditions du nouveau statut du Directeur général délégué, dans le cadre de sa nomination en qualité d'administrateur par l'Assemblé générale de mai 2009 avec l'abandon préalable de tout contrat de travail par ce dernier. Il lui a été rendu compte par ailleurs de l'activité des comités de rémunérations des Branches mis en place début 2009 à la demande de la Direction Générale afin d'apprécier les rémunérations des membres des comités exécutifs des Branches ainsi que des rémunérations les plus significatives.

Le comité du 30 juillet 2009 a examiné les nouvelles modalités de détermination de la rémunération variable du Directeur général délégué et proposé ainsi un alignement sur les mêmes critères de détermination retenus pour la rémunération variable du Président-Directeur général.

Le 16 décembre 2009, le comité a approuvé la décision de la Direction Générale de fermer à fin décembre 2009 le régime de retraite supplémentaire collectif à prestations définies en faveur des cadres dirigeants du secteur retail du Groupe. Il a été ensuite consulté et a recommandé d'accorder un avantage retraite au Directeur général délégué, collaborateur dans le Groupe depuis 19 ans, ceci sous la forme



de la dotation d'un capital fixe de 3,568 millions d'euros finançant une retraite additionnelle à partir de son âge légal de retraite à taux plein.

En 2010, le comité s'est réuni le 15 février pour notamment examiner les rémunérations variables au titre de l'exercice 2009 et les rémunérations fixes du Comité exécutif, du Président-Directeur général et du Directeur général délégué.

Le Comité des rémunérations a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et de ses propositions.

### **Comité des nominations**

Créé en mars 2003, le Comité des nominations a pour mission d'examiner les propositions de nomination d'administrateurs, ainsi que la situation de ceux-ci au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil, cet examen devant être effectué préalablement à chaque nomination et pouvant l'être à tout moment que le comité juge utile. Il formule, dans ces domaines, tous avis et recommandations au Conseil.

Le comité est composé de trois administrateurs au 17 février 2010 : Mme Patricia Barbizet, Président, M. Allan Chapin, administrateur indépendant et M. Baudouin Prot. Avant l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009, la composition du Comité était identique.

#### **Activité du Comité des nominations en 2009 et en 2010 jusqu'au 17 février**

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 au regard des critères du rapport AFEP-MEDEF en remplacement de M. Barbier de la Serre, administrateur indépendant qui avait souhaité pour convenance personnelle ne pas se présenter au renouvellement de son mandat.

Au cours de sa seconde séance en novembre 2009, il a examiné le processus d'auto-évaluation du Conseil d'administration et le déroulement de la mission confiée au cabinet externe.

En février 2010, le Comité s'est réuni en présence de tous ses membres pour délibérer sur le plan de succession des dirigeants du Groupe, l'appréciation de l'indépendance des administrateurs, la composition du Conseil et s'est fait rendre compte des points d'étape de la mission d'auto-évaluation et a revu le projet du présent rapport pour sa partie relative au gouvernement d'entreprise.

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.

Au 17 février 2010, ce Comité est composé de cinq administrateurs : Mme Patricia Barbizet, Président du comité, M. François-Henri Pinault, M. Pierre Bellon, administrateur indépendant, M. Philippe Lagayette et M. Jean-François Palus qui a rejoint le comité suite à sa nomination par le Conseil d'administration réuni à l'issue à l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009.

#### **Activité du Comité stratégique et de développement en 2009 et en 2010 jusqu'au 17 février**

Le comité s'est réuni deux fois en 2009, 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.

## **7 - 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 299.

## **8 - 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 55,4 % 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.

## **9 - Politique de rémunération des mandataires sociaux**

### **Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration**

L'Assemblée générale détermine le montant global des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'administration.

Sur la base des recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration décide de 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 concerné.



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 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.

Au titre de l'année 2009, PPR a versé aux membres de son Conseil d'administration 629 938 euros à titre de jetons de présence.

### **Autres rémunérations**

Les rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux sont fonctions principalement du niveau des responsabilités attachées à leur fonction, des résultats du Groupe et de l'atteinte d'objectifs visés. Ils tiennent également compte des rémunérations versées par les entreprises comparables en termes de taille, de secteur d'activités et d'implantation internationale.

La partie variable de la rémunération versée aux dirigeants mandataires sociaux repose exclusivement sur l'atteinte d'objectifs financiers. Les critères financiers retenus par le Conseil d'administration pour l'exercice 2009 sont l'évolution de la somme du besoin en fonds roulement et des investissements opérationnels nets après impôts et frais financiers et la marge opérationnelle du groupe, chacun de ces éléments comptant pour moitié. La partie variable est plafonnée à 180 % de la rémunération fixe du Président-Directeur général et à 150 % de celle pour le Directeur général délégué.

Aucun dirigeant mandataire social de PPR ne bénéficie, en cas de départ, de dispositions lui accordant à cette occasion une indemnité spécifique

Les rémunérations individuelles des mandataires sociaux de PPR sont détaillées aux pages 319 à 323 du document de référence.

## **10 - Bilan de la démarche Responsabilité sociale et Environnementale du Groupe en 2009**

L'année 2009 a été marquée par :

- 1 la sortie mondiale du film HOME de Yann Arthus-Bertrand, le 5 juin 2009 ;
- 2 l'accélération, autour des 7 enjeux RSE stratégiques de PPR, des initiatives et projets intégrés dans les activités du Groupe (audits sociaux, Green toolbox...) ;
- 3 le lancement officiel en janvier 2009 et la 1<sup>re</sup> année d'exercice de la Fondation d'Entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes ;
- 4 la diffusion au 1<sup>er</sup> semestre 2009 à l'ensemble des collaborateurs du Groupe du Code de conduite des affaires de PPR mis à jour ;

- 5 l'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> octobre 2009 d'une 3<sup>e</sup> Convention signée avec l'Agefiph pour l'intégration professionnelle des personnes handicapées ;
- 6 la 1<sup>re</sup> « Communication On Progress » (COP) du Groupe auprès des Nations Unies dans le cadre de l'adhésion de PPR au Global Compact ;
- 7 la poursuite de l'extension du périmètre de reporting environnemental avec l'intégration des marques Yves Saint Laurent, Alexander McQueen ou Stella McCartney.

L'année 2009 aura été marquée par la sortie mondiale du film documentaire HOME, réalisé par Yann Arthus-Bertrand, coproduit par EuropaCorp et Elzévir Films et financé par PPR, à hauteur de 10 millions d'euros investis sur les 3 années du projet. Unique par ses images tournées du ciel dans plus de 50 pays à travers le monde, inédit par son approche volontairement didactique et à destination du grand public, avant-gardiste par son souhait de bousculer la chronologie des médias pour être disponible gratuitement et sur tout support (Internet, DVD, télévision, cinéma...) partout dans le monde le 5 juin 2009 date de la journée mondiale de l'environnement, HOME a déjà été vu par plus de 150 millions de personnes dans le monde à ce jour. Il aura également permis une formidable mobilisation des marques pour la promotion du film et des collaborateurs de PPR : chacun des 88 000 collaborateurs que le Groupe comptait à la date de sortie du film a ainsi reçu un DVD de HOME offert par François-Henri Pinault et a pu participer à un jeu concours HOME organisé en interne. Au-delà de la mobilisation individuelle, HOME a également permis une accélération de l'appropriation par les marques et les branches des enjeux de développement durable, permettant ainsi une multiplication des engagements et projets en la matière.

Dans la suite logique de HOME et convaincu que l'accélération de l'engagement du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale repose sur les talents et l'esprit d'entrepreneuriat de ses collaborateurs, PPR lance en 2010 la 1<sup>re</sup> édition des Prix de l'Innovation et du Développement Durable.

Par ailleurs, le Code de conduite des affaires du Groupe, dont la mise à jour avait fait l'objet des travaux du CERSE (Comité d'Éthique pour la Responsabilité Sociale et Environnementale) de PPR en 2008, a été redistribué à tous les collaborateurs du Groupe en 2009. Disponible dans les 14 langues les plus parlées dans le Groupe, sa rediffusion s'est accompagnée d'une campagne de communication partout dans le Groupe pour accroître sa connaissance et l'appropriation par tous des principes éthiques qu'il défend.

Les 7 enjeux clés en matière de RSE définis fin 2007 pour l'ensemble du Groupe restent la clé de voûte de la démarche et continuent de structurer les engagements et politiques des branches autour de leurs leviers d'actions prioritaires :

- 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<sub>2</sub> 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.

Ce cadre commun à tout le Groupe a permis en 2009 la multiplication des initiatives et l'accélération des engagements. À titre d'exemple, on retiendra la préparation et la publication de la « Green toolbox » de PPR, grâce à un travail collaboratif des équipes développement durable et patrimoine/immobilier des branches et de PPR. Conçu comme un véritable outil opérationnel de management environnemental à destination principalement des plus de 2 000 magasins du Groupe, il doit permettre la réduction de l'empreinte environnementale des sites et la recherche d'une combinaison optimisée de l'efficacité économique et de l'exigence écologique.

L'année 2009 a également été consacrée par les branches à la fixation d'objectifs chiffrés sur chacun de ces 7 enjeux, objectifs qui seront publiés en 2010. En lien direct avec le cadre de référence que constituent ces 7 enjeux, l'année 2009 a permis la réalisation de très nombreuses initiatives au sein des marques et branches, dont le détail est disponible dans le document de référence aux pages 57 à 130. Au niveau de PPR, on notera particulièrement :

- la réalisation de la cinquième édition de l'enquête d'opinion interne « Quel temps fait-il chez vous ? », véritable baromètre social qui permet la mesure de la perception des collaborateurs sur des thèmes liés à leur vie dans l'entreprise. L'étude représente également un outil d'aide à la décision quant au choix des actions prioritaires à mener. Le taux de participation à cette 5<sup>e</sup> édition, le plus élevé jamais enregistré, est de 77 % des collaborateurs sondés et les résultats seront disponibles début 2010 ;
- le renouvellement du Comité d'Entreprise Européen (CEE) de PPR qui a permis d'intégrer Puma et de nouveaux pays. Le CEE se compose désormais de 26 titulaires et 2 observateurs, la nouvelle mandature s'étant réunie pour la 1<sup>re</sup> fois en novembre 2009 pour élire un nouveau Comité restreint ainsi qu'un nouveau Secrétaire de l'instance ;
- la mise en place d'un dispositif de prévention au sein des branches et de la holding pour faire face à la menace de pandémie grippale du virus H1N1 et permettre la diffusion de l'information auprès de tous les salariés, l'achat de masques de protection et la formalisation de Plans de continuité d'activité dans les Branches ;
- la réaffirmation de la responsabilité sociale du Groupe à travers l'action de la Coordination emploi PPR qui a pris une importance particulière en 2009 compte tenu du contexte économique dégradé à l'origine d'un certain nombre de plans de réduction de coûts et de projets de restructuration ayant un impact sur l'emploi. Incarnation de la Solidarité Emploi au sein du Groupe, la Coordination emploi a en particulier réaffirmé le principe du gel des postes disponibles dès lors que des reclassements de salariés des Branches étaient encore en cours ;
- le lancement en fin d'année d'une concertation sur les risques psychosociaux au sein du Groupe, lancée avec le comité restreint du CEE et qui se poursuivra sur l'année 2010 ;

- le renforcement des politiques de traçabilité en vigueur dans le Groupe et l'établissement de cartographies pour les approvisionnements en bois, en cuirs, peaux précieuses et fourrures des marques concernées ;
- un suivi toujours plus accru des fournisseurs du Groupe, à travers notamment l'élargissement de la démarche SA 8000 à de nouveaux sites et marques chez Gucci Group, la poursuite chez Puma du programme S.A.F.E. (Social Accountability and Fundamental Environmental standards), reconnu internationalement, et, de manière générale, l'accroissement continu du nombre d'audits sociaux réalisés au sein du Groupe depuis 5 ans.

Enfin, l'année 2009 aura également vu le lancement et la 1<sup>re</sup> année de fonctionnement de la Fondation d'Entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes. Depuis le 29 janvier 2009, date de son 1<sup>er</sup> Conseil d'Administration, la Fondation œuvre autour de 2 axes stratégiques : la lutte contre les violences faites aux femmes et l'aide au développement au bénéfice des femmes. La Fondation soutient des projets de solidarité en partenariat avec des ONG locales et internationales et propose aux collaborateurs du Groupe de s'impliquer. Elle a également pour mission de sensibiliser aux droits des femmes et organise pour ce faire expositions et débats sur le sujet. En 2009, la Fondation a noué 17 partenariats, choisis lors de son Conseil d'Administration et des 2 comités de validation, réunis en mars et juillet 2009. Sur les 17 projets sélectionnés, 2 sont soutenus par des collaborateurs. Enfin, en juillet 2009, la Fondation a lancé son site Internet, répondant au double objectif de présenter les actions et les projets soutenus par la Fondation et de sensibiliser les internautes aux droits des femmes.

### III. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques 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, 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 une influence prépondérante.

En tant que holding, l'activité propre de PPR consiste à définir et mettre en œuvre sa stratégie, 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, définir et mettre en œuvre la politique de couverture d'assurances.

La partie consacrée aux procédures de contrôle interne traitera de l'ensemble des Branches historiques du Groupe (Conforama, 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 au reporting des risques, décrit dans le rapport annuel de cette société et qui peut être consulté en complément du présent rapport. Il convient de noter que

les bonnes pratiques du groupe PPR en la matière ont été reprises par le groupe Puma ; le dispositif de contrôle interne a été renforcé, notamment par la création d'un Département d'Audit Interne.

## 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 à nouveau administré en 2009. Le Groupe applique le cadre de référence de l'AMF depuis 2007. Ce dispositif de contrôle interne suit l'organisation générale du Groupe. Il est à la fois :

- décentralisé au niveau des Branches : 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 protection des actifs ;
- la fiabilité des informations financières et comptables.

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'éviter 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, de la concurrence et 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 décentralisée comportant une définition claire des responsabilités au travers de la Charte Groupe. Il comprend des principes et des valeurs régissant le comportement et l'éthique de tous ses collaborateurs, présentés dans le Code de conduite des affaires. Il s'appuie en outre sur une gestion des ressources humaines garante de la compétence et de l'implication de ses collaborateurs.

### *La Charte Groupe*

Le groupe PPR s'est doté depuis maintenant plus de quatre 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, diffusé une première fois en 2005 puis rediffusé en 2009 à l'ensemble des collaborateurs du groupe PPR.

Le Code contient les engagements et les règles de conduite du Groupe envers ses principales parties prenantes :

- ses collaborateurs ;
- ses clients et les consommateurs ;
- ses partenaires commerciaux et ses concurrents ;
- l'environnement ;
- la société civile ;
- ses actionnaires et les marchés financiers.

Parallèlement à la première diffusion du Code de Conduite en 2005, un Comité pour l'Éthique et la Responsabilité Sociale et Environnementale (CERSE) a été créé. Il est composé de représentants des Branches du Groupe et de collaborateurs de PPR et est présidé par le Directeur RSE du Groupe, membre du Comex, et rapportant directement au Président-Directeur général.

Le CERSE remplit trois missions :

- suivre la bonne diffusion et la bonne application du Code de conduite des affaires et des principes qu'il défend ;
- répondre à toute sollicitation de collaborateur du Groupe, qu'il s'agisse d'une simple demande de clarification ou question portant sur l'interprétation du Code et son application, ou qu'il s'agisse d'une réclamation adressée au CERSE pour non-respect supposé de l'un des principes éthiques du Groupe ;

- être force de proposition pour faire évoluer la politique et les actions du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).

Les Branches peuvent, par ailleurs, aménager des dispositifs supplémentaires qui leur sont propres, tels que des chartes cadeaux fournisseurs par exemple.

Le Comité déontologique, composé du Directeur général délégué Finance et du Directeur Juridique, met en place les mesures préventives permettant de se prémunir contre tout délit d'initiés (calendrier des fenêtres négatives, liste des initiés permanents et occasionnels, lettres d'information...).

#### **La politique de ressources humaines**

La qualité des ressources humaines et la cohésion du management sont des facteurs clés de succès du Groupe. PPR s'assure ainsi que les différentes Branches mènent des politiques de ressources humaines adaptées à leurs contextes et leurs enjeux, mais répondant toujours aux meilleurs des standards locaux. Le principe d'autonomie et de responsabilisation des Branches est là encore appliqué, mais le Groupe est garant de la cohérence des politiques mises en place et de leur alignement par rapport aux valeurs PPR et aux actions définies en central.

Ainsi, en matière de politique sociale, les Branches pratiquent des standards élevés de dialogue et de participation des salariés dans l'entreprise, tandis que le Groupe anime le dialogue social au niveau des institutions représentatives du Groupe, Comité de Groupe et Comité d'Entreprise Européen. PPR pilote, en étroite collaboration avec les Branches concernées, tous les projets ayant un impact social majeur ; ce fut le cas en 2009, où le Groupe s'est assuré que les impacts des plans d'économies décidés par les Branches, ont bien été anticipés, discutés et négociés au sein des différentes instances, conformément aux réglementations en vigueur. Les Branches informent le Groupe de leur déploiement du Code de conduite des affaires défini par PPR, ainsi que des chartes mises en place par le Groupe (charte sur la diversité, sur l'emploi des seniors) et signées avec le Comité d'entreprise européen. Enfin PPR a mis en place une étude d'opinion des salariés bisannuelle qui concerne l'ensemble des Branches.

En ce qui concerne les dirigeants et les cadres supérieurs, PPR s'implique directement dans la gestion des femmes et des hommes clés du Groupe, et ce afin de garantir une bonne cohérence entre les Branches ; ainsi le Groupe développe des programmes transversaux de formation, et passe en revue chaque année (« people reviews ») les ressources managériales dont disposent les Branches ; PPR s'assure ainsi de la bonne adéquation actuelle et à venir entre ces ressources managériales et les enjeux auxquels les Branches sont confrontées. Ces revues se traduisent par des promotions et des mobilités interbranches, mais aussi lorsque cela s'avère nécessaire, par des recrutements extérieurs permettant d'acquérir de nouvelles compétences.

Par ailleurs, PPR a développé des outils transversaux de mesure de la performance individuelle et de la compétitivité externe des rémunérations. À ce sujet, le Groupe a mis en place dans chacune des Branches des Comités des Rémunérations, dont l'objet est d'apprécier, au regard des pratiques du marché, les rémunérations des membres des Comités exécutifs des Branches, ainsi que celles des principaux

Directeurs ; un compte rendu de ces Comités est présenté au Comité des Rémunérations du Groupe.

#### ***Le pilotage du contrôle interne***

Le pilotage du dispositif de contrôle interne est de la responsabilité de la Direction Générale. Il est animé par le Comité exécutif de la holding, les Directions Générales des Branches ainsi que par les responsables fonctionnels.

#### **Le Comité exécutif**

Le Comité exécutif du groupe PPR (COMEX), organe de management exécutif, est constitué du Président-Directeur général, du Directeur général délégué Finance, des Présidents de chacune des Branches du Groupe ainsi que des directeurs fonctionnels de PPR (Ressources Humaines, Responsabilité Sociale et Environnementale et Communication).

Le COMEX, qui se réunit de manière régulière et fréquente, 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 au travers d'objectifs par Branche et les grands projets fonctionnels ;
- développe les synergies entre Branches ;
- propose des acquisitions, des cessions au Conseil d'administration ;
- s'assure de la mise en œuvre des politiques et des projets définis dans le cadre des sept enjeux RSE.

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.

#### **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.

D'ailleurs, la surveillance du dispositif donne lieu à un rapport annuel sur le contrôle interne établi par le Président de chacune des Branches.

#### **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.

#### ***Autres acteurs du contrôle interne***

Le contrôle interne est renforcé par la centralisation de certaines fonctions au sein de PPR :

#### **La Direction de la Stratégie et du Développement**

La Direction de la Stratégie et du Développement supervise la Direction Fusions Acquisitions, la Direction de la Stratégie, la Direction des Systèmes d'Information, ainsi que la Direction des



Achats Indirects. Elle anime le processus annuel de planification 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, prise en charge de projets...). Elle mène également des réflexions sur les évolutions de périmètre du Groupe et sur l'optimisation de son portefeuille d'activités. 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 anime le Club informatique qui réunit les directions Informatiques des Branches. Elle pilote et coordonne par ailleurs les modalités et conditions d'achats de certaines catégories de produits « indirects » à l'échelle du Groupe.

#### **La Direction Juridique**

La Direction Juridique, outre sa fonction au niveau de la Société, assiste les Branches sur les affaires juridiques significatives et coordonne les études ou analyses communes aux Branches ou d'intérêt significatif pour le Groupe. Elle formule en outre les éléments de doctrine Groupe, et veille à son application. Elle met à disposition des Branches des éléments de méthode d'identification des risques types, leur permettant de les anticiper et de l'en informer.

#### **La Direction Fiscale**

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**

La Direction des Assurances met en place et gère la politique assurances du Groupe. Elle réalise avec les Branches les missions d'identification, de quantification et de traitement des risques (prévention, autoassurance ou transfert aux assureurs ou réassureurs).

#### **La Direction de la Communication**

La Direction de la Communication participe au développement du Groupe en valorisant son image et sa notoriété, tant en interne qu'en externe.

#### **La Direction RSE**

La Direction de la RSE a pour mission d'animer 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 préparer le Groupe aux obligations futures et de mettre en place des projets au niveau Groupe.

Par ailleurs, 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 et du Développement.

#### **Les activités de contrôle**

Les activités de contrôle sont réalisées en premier lieu par les Directions Fonctionnelles et Opérationnelles des Branches et de la holding.

Le suivi du pilotage des dispositifs de contrôle interne est principalement assuré par les Comités d'audit et par les Directions d'Audit Interne des Branches et de la holding :

#### **Les Comités d'audit**

Le Comité d'audit de PPR, composé de 3 membres, dont 2 indépendants, du Conseil d'administration, a pour compétence, sous la responsabilité du Conseil d'administration et en lui en faisant régulièrement rapport, de s'assurer de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques dans le Groupe. À ce titre, le Comité d'audit de PPR entreprend notamment les actions suivantes :

- il s'assure que les Branches et filiales du Groupe sont dotées de services d'audit interne structurés et adaptés, de manière à identifier, détecter et prévenir les risques, anomalies ou irrégularités dans la gestion des affaires du Groupe ;
- il apprécie la pertinence et la qualité des méthodes et procédures utilisées ;
- il prend connaissance des rapports d'audit interne, ainsi que des recommandations émises ;
- il examine les comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels de la Société ainsi que les documents financiers correspondants ;
- il écoute et questionne les Commissaires aux comptes de la Société ;
- il examine les nominations, les honoraires et l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- il approuve le plan annuel d'audit interne.

Le comité d'audit de PPR se réunit au minimum quatre fois par an.

De la même façon, un Comité d'audit existe au sein de chaque Branche, dont le fonctionnement et les actions sont identiques à celui de PPR ; 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.

#### **L'Audit Interne**

Dans le groupe PPR, la fonction d'audit interne est organisée de manière décentralisée. Chaque Branche, dispose d'une Direction d'audit interne autonome sur son périmètre de filiales, qu'elle dote des compétences et des ressources nécessaires aux objectifs de sa mission et de son indépendance.

La Direction de l'Audit Interne Groupe, située au niveau de PPR et rattachée à la Présidence, 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 assure 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 ».



La Direction de l'Audit Interne Groupe réalise également une veille active sur les meilleures pratiques en matière de 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 2009, l'ensemble des services d'audit interne a réalisé une centaine de 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 risques majeurs identifiés au sein 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 2009 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 2009, l'effectif d'audit interne dans le groupe PPR était composé de 26 collaborateurs (la variation par rapport à 2008 s'expliquant par la sortie de Cfao du périmètre du Groupe). 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 auto-évaluation, au moyen de questionnaires, est menée chaque année auprès d'opérationnels clés dans chacune des Branches, suivant la segmentation en 13 processus clés :
  - pilotage et développement,
  - gouvernement d'entreprise et gestion des risques,
  - relations extérieures,
  - offre, stratégie marketing et communication,
  - front de vente et administration des ventes,
  - *sourcing*,
  - logistique et flux de marchandises,
  - production,
  - technologies et systèmes d'information,
  - ressources humaines,
  - finance, comptabilité et gestion,
  - gestion et protection des actifs,
  - gestion légale et réglementaire.
- ces questionnaires :
  - servent d'indication complémentaire pour ces responsables dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne qu'ils ont en charge,
  - permettent d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble du Groupe et de faire bénéficier toutes les activités des meilleures pratiques,
  - permettent de lancer des plans d'action d'amélioration, le cas échéant.
- les travaux sont concentrés sur 4 à 5 processus par an permettant de couvrir sur 3 ans l'ensemble des processus.

Le questionnaire relatif au processus Finance, comptabilité et gestion est quant à lui administré chaque année. Il tient 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. Ce questionnaire est administré auprès des filiales les plus significatives des Branches du Groupe.

Ainsi, en 2009, le groupe PPR a couvert les 4 processus suivants :

- front de vente et administration des ventes,
- logistique et flux de marchandises,
- offre, stratégie marketing et communication,
- finance, comptabilité et gestion.

Cette approche a été présentée et approuvée par le Comité d'audit de PPR.

En 2009, les risques identifiés, notamment sur ces 4 processus, ainsi que leur importance relative et leur probabilité de survenance, ont été portés à la connaissance des Comités d'audit de PPR et des Branches. Ces derniers 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 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 pilotée et gérée par la Direction des Assurances en relation avec la Direction Financière du siège. Les principaux programmes de couverture en place sont décrits dans le document de référence au chapitre 4, éléments financiers dans la section relative à la gestion des risques.

Par ailleurs, la transposition en droit français de la 8<sup>e</sup> Directive européenne a fait l'objet, au cours de l'année écoulée, d'échanges entre le Comité d'audit et la Direction Générale. Une mission a été engagée avec l'appui d'un cabinet de consultants afin d'apprécier les évolutions qu'il conviendrait de donner aux dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques pour en suivre l'efficacité.

### **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 des Assurances, la Direction Juridique, la Direction Fiscale, la Direction de la Communication Financière ainsi que la Direction de la Stratégie et du Développement.

La production et l'analyse de l'information financière s'appuient sur un ensemble de procédures de gestion financière telles que :

- les plans à moyen terme, qui mesurent les conséquences des orientations stratégiques sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe. Ils servent également de base à l'appréciation annuelle par le Groupe des valeurs d'utilité des actifs relatifs aux différentes unités 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 Secrétaire 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 de la signature d'une lettre d'affirmation, 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, contacts téléphoniques directs, réunions individuelles.

### ***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 17 février 2010.

Le Président du Conseil d'administration



## HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PRIS EN CHARGE PAR LE GROUPE EN 2009

(en milliers d'euros)	KPMG Audit				Deloitte & Associés			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
<b>Audit</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3 963,5	3 841,0	88 %	92 %	2 896,5	3 018,0	79 %	86 %
Émetteur	433,5	429,0	10 %	10 %	334,5	332,0	9 %	9 %
Filiales intégrées globalement	3 530,0	3 412,0	78 %	82 %	2 562,0	2 686,0	70 %	77 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes	156,5	99,0	3 %	2 %	235,5	173,0	6 %	5 %
Émetteur	69,5	19,0	1 %	0 %	132,5	127,0	4 %	4 %
Filiales intégrées globalement	87,0	80,0	2 %	2 %	103,0	46,0	2 %	1 %
<b>Sous-total</b>	<b>4 120,0</b>	<b>3 940,0</b>	<b>91 %</b>	<b>94 %</b>	<b>3 132,0</b>	<b>3 191,0</b>	<b>85 %</b>	<b>91 %</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>								
Juridique, fiscal, social	359,0	226,0	8 %	6 %	492,1	265,0	13 %	8 %
Autres	44,0	10,0	1 %	0 %	43,0	48,0	2 %	1 %
<b>Sous-total</b>	<b>403,0</b>	<b>236,0</b>	<b>9 %</b>	<b>6 %</b>	<b>535,1</b>	<b>313,0</b>	<b>15 %</b>	<b>9 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4 523,0</b>	<b>4 176,0</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>3 667,1</b>	<b>3 504,0</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Remarque : L'exercice 2008 a été retiré en « pro forma » hors Cfao



# 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 2009)

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 2009.

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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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, 19 mars 2010  
 Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Deloitte & Associés

Département de KPMG SA  
 Patrick-Hubert Petit

Jean-Paul Picard



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



## RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

344

Attestation du responsable du document de référence et du rapport financier annuel

344

## DOCUMENTS INCORPORÉS PAR RÉFÉRENCE

346

## RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

345

Commissaires aux comptes titulaires

345

Commissaires aux comptes suppléants

345



# 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 351) 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 donnés 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 264-265 et 297-298 du dit document, le rapport concernant les comptes consolidés contenant une observation pour changements de méthode comptable.

Les comptes consolidés et annuels de PPR SA présentés dans le document de référence de l'exercice 2008 déposé le 17 avril 2009 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.09-266 ont fait l'objet d'un rapport des 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 19 avril 2010

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

**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 2008 : 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 17 avril 2009 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 6 et 7, 11 à 55, 128 à 154, 155 à 164, 165 à 255, 256 à 274, 275 à 286, 287 et 288 ;

- 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.

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 au siège social de la Société et sur son site internet : [www.ppr.com](http://www.ppr.com), rubrique Finance.



# 8

# Tables de concordance et de réconciliation et Index



TABLE DE CONCORDANCE  
AVEC LES RUBRIQUES  
DE L'ANNEXE I  
DU RÈGLEMENT EUROPÉEN  
N° 809/2004

348

TABLE DE RÉCONCILIATION  
DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 352

INDEX

353

TABLE DE RÉCONCILIATION  
DU RAPPORT DE GESTION 351

# Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I du règlement Européen n° 809/2004

<b>1. PERSONNES RESPONSABLES</b>	<b>344</b>
1.1. Nom et fonctions des personnes responsables	344
1.2. Attestation de la personne responsable	344
<b>2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	<b>345</b>
2.1. Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	345
2.2. Démission, mise à l'écart ou non désignation	N/A
<b>3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES « CHIFFRES CLEFS »</b>	<b>6-7</b>
3.1. Informations financières historiques sélectionnées	6-7
3.2. Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	N/A
<b>4. FACTEURS DE RISQUE</b>	<b>164-170, 236-245</b>
<b>5. INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ</b>	
5.1. Histoire et évolution de la Société	
5.1.1. <i>Raison sociale et nom commercial de la Société</i>	302
5.1.2. <i>Lieu et numéro d'enregistrement</i>	302
5.1.3. <i>Date de constitution et durée de vie</i>	302
5.1.4. <i>Siège social et forme juridique</i>	302
5.1.5. <i>Événements importants dans le développement des activités</i>	4-5, 135-136, 196-197
5.2. Investissements	
5.2.1. <i>Principaux investissements réalisés par la Société durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques</i>	160-162
5.2.2. <i>Principaux investissements en cours, distribution géographique de ces investissements (sur le territoire national et à l'étranger) et méthode de financement (interne ou externe)</i>	198-201, 248-250
5.2.3. <i>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</i>	N/A
<b>6. APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	
6.1. Principales activités	
6.1.1. <i>Nature des opérations effectuées et principales activités</i>	13-56
6.1.2. <i>Nouveau produit ou service important lancé sur le marché</i>	17, 20, 23-25, 31, 36, 44-45, 48, 51
6.2. Principaux marchés	13-56
6.3. Événements exceptionnels	135-136, 196-197
6.4. Dépendance éventuelle	N/A
6.5. Éléments fondateurs de toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	15-16, 23, 30
<b>7. ORGANIGRAMME</b>	
7.1. Description sommaire du Groupe	8-11
7.2. Liste des filiales importantes de la Société	11, 255-263



**8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS**

8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	152, 220-221, 249
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	100-112

**9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT**

9.1. Situation financière	134-159, 286-287
9.2. Résultat d'exploitation	
9.2.1. <i>Facteurs importants</i>	135-136
9.2.2. <i>Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets</i>	137-140
9.2.3. <i>Stratégie ou facteur pouvant influer sur les opérations de la Société</i>	10-11

**10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX**

10.1. Informations sur les capitaux à court terme et à long terme de la Société	151-157, 172, 175, 226
10.2. Source et montant des flux de trésorerie de la Société	174, 230
10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société	7, 154-157, 231-236
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	236
10.5. Informations concernant les sources de financement attendues	233, 235-236

**11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES**N/A<sup>(1)</sup>**12. INFORMATION SUR LES TENDANCES**

159

**13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE**N/A<sup>(2)</sup>**14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE**

14.1. Organes d'administration, de direction et de surveillance	312-318, 324-326
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance	323

**15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES**

15.1. Rémunération des mandataires sociaux	319-323
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	226-229

**16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**

16.1. Date d'expiration des mandats actuels	313-318
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	323
16.3. Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations de la Société	330-332
16.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	328

**17. SALARIÉS**

17.1. Nombre de salariés	61-63
17.2. Participations et stock-options	78, 203-207, 290-295
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	295

**18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**

18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	304-305
18.2. Existence de droits de vote différents	303
18.3. Contrôle de la Société	304-305
18.4. Tout accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	304

**19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS (« PARTIES LIÉES »)**

253-254, 299-300

(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	171-263, 266-285
20.2. Informations financières pro forma	N/A
20.3. États financiers	171-175, 266-269
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1. <i>Déclaration de la vérification des informations financières historiques</i>	264-265, 297-298
20.4.2. <i>Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux</i>	299-300, 342
20.4.3. <i>Source des informations financières non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur</i>	N/A
20.5. Date des dernières informations financières	171, 266
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A <sup>(4)</sup>
20.7. Politique de distribution des dividendes	157-158, 287, 302-303
20.7.1. <i>Montant du dividende par action éventuellement ajusté pour permettre la comparaison quand le nombre d'actions de l'émetteur a changé</i>	N/A
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	166
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	135-136, 196, 212-213

**21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**

21.1. Capital social	
21.1.1. <i>Montant du capital souscrit</i>	304
21.1.2. <i>Actions non représentatives du capital</i>	N/A
21.1.3. <i>Actions détenues par l'émetteur lui-même, en son nom, ou par ses filiales</i>	289-290
21.1.4. <i>Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription</i>	N/A
21.1.5. <i>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</i>	N/A
21.1.6. <i>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</i>	N/A
21.1.7. <i>Historique du capital social</i>	289
21.2. Acte constitutif et statuts	
21.2.1. <i>Objet social de la Société</i>	302
21.2.2. <i>Dispositions concernant les membres de ses organes d'administration</i>	326-328
21.2.3. <i>Droits, priviléges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes</i>	302-303
21.2.4. <i>Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires</i>	N/A
21.2.5. <i>Conditions régissant la manière dont les Assemblées générales sont convoquées</i>	303
21.2.6. <i>Disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle</i>	304, 332
21.2.7. <i>Disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée</i>	303
21.2.8. <i>Conditions, règlement ou charte régissant les modifications du capital</i>	304

**22. CONTRATS IMPORTANTS**

N/A <sup>(5)</sup>

**23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS**

N/A

**24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC**

302, 308, 346

**25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS**

255-263, 284-285

(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	134-157, 286-287
Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elles contrôlent	135-150
Indicateurs clés de performance de nature financière	6-7
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	134-159
Dettes fournisseur - Délai de paiement	286
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	136, 154-156
Description des principaux risques et incertitudes	164-170, 236-245
Indication sur l'utilisation des instruments financiers : objectifs, politique de la Société en matière de gestion des risques financiers	236-245
Informations sur les risques de marché (taux, change, actions)	236-245
Informations sur les risques pays	N/A
Événements importants survenus depuis la date de clôture de l'exercice et la date du rapport de gestion	159, 254
Évolution prévisible de la Société et entités comprises dans la consolidation et perspective d'avenir	159
Liste des mandats et fonctions exercées dans toute société par chaque mandataire social	313-318
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)	319-323
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux	323
Opérations réalisées par les dirigeants et les mandataires sociaux sur les titres de la Société	325
Indicateurs clés en matière environnementale et sociale	61
Informations sociales	58-84
État de la participation des salariés au capital social	295
Informations environnementales	85-112
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)	177-178
Principaux actionnaires et répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2008	304-305
Information sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	304, 332
Mode de direction générale de la Société	312, 327-328
Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions	290-295
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...)	289-290
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital	288
Tableau des résultats de la Société au cours des 5 derniers exercices	296
Montant des dividendes distribués au cours des 3 derniers exercices	287
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	266-285
Comptes consolidés du groupe PPR	171-263
Rapport de gestion	se référer à la Table de réconciliation du rapport de gestion
Attestation du responsable du rapport financier annuel	344
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	297-298
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	264-265
Honoraires des Commissaires aux comptes	341
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	326-340
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	342



# INDEX

## A

### Action PPR

Actions propres	270, 273, 279, 289, 290
Cours de bourse	306, 307
Nantissements	289
Performance de l'action	306, 307

Actionnariat	304, 305
--------------	----------

Actions gratuites	(voir Attributions gratuites d'actions)
-------------------	---

### Activités

Grand public	14
Luxe	38

Administrateurs	313, 326
-----------------	----------

AFEP-MEDEF	(voir Code AFEP-MEDEF)
------------	------------------------

Alexander McQueen	5, 33, 52, 55, 95, 126, 150, 163, 255
-------------------	---------------------------------------

APE	(voir Code APE)
-----	-----------------

Artémis	253, 283, 285, 300, 304, 313, 314, 323, 331
---------	---

Assemblée Générale	303, 310, 312
--------------------	---------------

Assurances	167
------------	-----

Attributions gratuites d'actions	204, 205, 280, 288, 294
----------------------------------	-------------------------

### Audits

interne	331, 337, 338, 339
sociaux	61, 88, 91, 93, 131
environnementaux	61, 111

Avantages sociaux	77
-------------------	----

## B

Balenciaga	5, 39, 52, 53, 75, 82, 150, 163, 255
------------	--------------------------------------

Bottega Veneta	5, 39, 87, 115, 126, 148, 163, 186, 189, 255
----------------	--

Boucheron	4, 39, 42, 52, 53, 72, 75, 82, 115, 123, 126, 150, 161, 163, 255
-----------	--

## C

Capital social	153, 175, 226, 268, 286, 295, 303
----------------	-----------------------------------

Opérations relatives au capital	287
---------------------------------	-----

Répartition	304
-------------	-----

Capitaux propres	137, 151, 153, 173, 178, 226, 239, 242, 271, 304
------------------	--

Censeurs	323, 326, 327
----------	---------------

Cfao	4, 9, 79, 107, 135, 139, 160, 189, 196, 212, 219, 222, 249, 261
------	---

Chiffres clés	6, 61
---------------	-------

Code AFEP-MEDEF	78, 312, 328, 331
-----------------	-------------------

Code APE	302
----------	-----

Code de conduite des affaires	27, 41, 58, 60, 81, 85, 169, 325, 333
-------------------------------	---------------------------------------

Collaborateurs	8, 10, 15, 19, 22, 26, 29, 32, 33, 39, 43, 46, 52, 58, 65, 69, 72, 95, 101, 107, 122, 127, 169, 290, 333
----------------	--



## Comité

d'audit	253, 300, 305, 326, 330, 337
déontologique	325, 336
d'entreprise européen PPR	78, 81, 84, 334
des nominations	135, 196, 326, 332
des rémunérations	77, 290, 319, 326, 331, 336
exécutif	60, 76, 164, 254, 325, 333, 335
pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale (CERSE)	58, 60, 325, 333, 335
stratégique et du développement	324, 326, 332, 336
Commerce équitable	115, 119
Commissaires aux comptes	345
Attestation sur la responsabilité sociale et environnementale	131
Honoraire	283, 341
Mission	340
Rapports	
sur les comptes consolidés	264
sur les comptes annuels	297
sur les conventions et engagements réglementés	299
sur le rapport du Président	342
Communication financière	308, 340

## Comptes

consolidés	171
annuels	264

Conforama

4, 28, 29, 60, 72, 75, 91, 97, 107, 117, 123, 136, 144, 151, 161, 197, 202, 255

## Contrôle de la Société

305

## Contrôle interne

Procédures de contrôle interne	167, 170, 326, 334
Rapport du Président (partie contrôle interne)	334

## Conseil d'administration

Activité du Conseil d'administration	329
Composition du Conseil d'administration	313, 326
Règlement intérieur du Conseil d'administration	327

## Conventions et engagements réglementés

299

## Cours de bourse

306

## D

Direction Générale	324, 327
Dividende	6, 153, 157, 226, 249, 253, 268, 287, 296, 303
Documents accessibles au public	290, 296
Droit de vote	303, 310, 332

## E

EBITDA	7, 138, 134
EMTN	165, 233, 276
Endettement	134, 154, 165, 186, 231, 277



**E**

Eau	107
Recyclage des déchets	108
Papier	101, 104
Politique de transport et énergie	94
Épargne salariale	78

**F**

Faits marquants de l'exercice	20, 27, 32, 36, 44, 48, 51, 60, 135, 196, 269
Fenêtres négatives	325
Filiales et participations	11, 255, 284
Fnac	4, 9, 15, 74, 79, 82, 96, 119, 141, 152, 163, 169, 197, 212, 257
Fondation PPR pour la dignité et les droits des femmes	11, 58, 60, 122
Fournisseurs	61, 85, 152, 225

**G**

Garanties de passif	153, 229, 251
Gouvernement d'entreprise	311
Gucci	39, 43, 97, 106, 111, 118, 125, 147
Gucci Group	4, 9, 39, 76, 88, 101, 114, 119, 125, 146, 163, 203, 255

**H**

Historique	4
HOME le film	11, 17, 20, 27, 59, 117, 121, 333

**I**

Information comptable et financière	171, 264
Intéressement du personnel	295
Intérêts minoritaires	140, 153, 179
Investissement (politique d')	160

**J**

Jetons de présence	322, 332
--------------------	----------

**L**

La Redoute	4, 23, 72, 117, 119, 142
Luxe	(voir Activité)

**M**

Marché de titres	305
Matières premières	104, 107, 114

**N**

Normes IFRS	134, 177, 264
-------------	---------------

**O**

OCÉANE	185, 289
OPA (incidence)	304, 332
Options de souscription et d'achat d'actions	203, 290
Organigramme du Groupe	11



## P

Pactes et conventions	161
Prévention des risques	170, 326
Principes et méthodes comptables	177, 264
Programme EMTN	(voir EMTN)
Programme de rachat d'actions	(voir rachat d'actions)
Puma	5, 9, 33, 55, 60, 78, 87, 145, 151, 157, 160, 196, 207, 217, 249, 261

## R

Rachat d'actions (programme)	273, 289
Rapports	
d'activité	134
des Commissaires aux comptes	(voir Commissaires aux comptes)
de gestion de la Société mère	286
du Président du Conseil d'administration	326
Registre du commerce et des sociétés	302
Redcats	4, 9, 22, 72, 81, 120, 136, 138, 142, 152, 161, 258
Régime de retraite	78, 320
Règlement intérieur	305, 327
Rémunérations	
des dirigeants mandataires sociaux	77, 319
des autres mandataires sociaux	(voir Jetons de présence)
Renseignements généraux	302
Responsabilité sociale et environnementale	57, 129
Ressources humaines	69, 81, 129, 336
Résultat des cinq derniers exercices	296
Risques	
assurances	167
de change	164, 239
de liquidité	165, 243
financiers	164, 244
de fluctuation des cours de bourse	243
juridiques	166
opérationnels	168
prévention	(voir Prévention des risques)
de taux	165, 236

## S

Salariés	(voir Ressources Humaines)
Sergio Rossi	4, 33, 39, 52, 54, 163, 208, 255
Seuils (franchissement)	303
Stella McCartney	5, 39, 55, 95, 104, 112, 115, 126, 150, 161, 255
Stock options	(voir Option de souscription et d'achat d'actions)
Stratégie	9, 16, 24, 34, 40, 44, 50, 160

## Y

Yves Saint Laurent	4, 39, 49, 82, 95, 101, 116, 123, 126, 149, 161, 255
YSL Beauté	5, 139, 157, 161, 212, 251



PPR

Société anonyme au capital de 506 314 352 €

Siège social : 10 avenue Hoche 75381 Paris Cedex 08

552 075 020 R.C.S PARIS

Tel : 01 45 64 61 00 - Fax : 01 45 64 60 00

[ppr.com](http://ppr.com)

PPR