

Gestion des risques

Risques financiers

Le Groupe a mis en place une organisation qui permet de gérer de façon centralisée les risques financiers de liquidité, de change et de taux. Dépendant de la Direction financière, la Direction de la trésorerie et des financements du Groupe PPR assume cette responsabilité et dispose pour cela de l'expertise, des moyens notamment techniques et des systèmes d'information nécessaires. Elle intervient sur les différents marchés financiers dans les meilleures conditions d'efficacité et de sécurité par l'intermédiaire de PPR Finance SNC, société du Groupe dédiée à la gestion de trésorerie et au financement. Le pôle Luxe du Groupe intègre cette organisation depuis la réalisation de l'offre publique d'achat de PPR sur Gucci Group NV qui s'est terminée en mai 2004.

Risque de signatures

PPR minimise son exposition au risque de contrepartie en s'engageant uniquement vis-à-vis d'établissements de première catégorie en répartissant les transactions parmi les institutions sélectionnées dans une limite de montant qui leur est affectée. Les contreparties des opérations de produits dérivés sont exclusives de toute opération spéculative et font l'objet d'autorisations régulièrement mises à jour en montant et maturité. La notation des contreparties ne peut pas être inférieure au niveau « BBB » chez Standard & Poor's ou à son équivalent chez Moody's.

Risque actions

Dans le cadre de ses opérations courantes, PPR intervient exclusivement sur les actions liées aux participations consolidées et les actions émises par PPR. Dans le cadre de son programme de rachat d'actions, PPR est amené à intervenir sur son propre titre ou via l'utilisation de produits dérivés, dans le respect de la réglementation en vigueur. Par ailleurs, PPR a donné mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association Française des Entreprises d'Investissement (A.F.E.I.).

Risque de change

La politique de risque de change vise à couvrir les expositions budgétaires hautement probables et/ou les engagements fermes, principalement à l'importation pour le pôle Distribution et à l'exportation pour le pôle Luxe.

Les directives et procédures de gestion du risque de change sont déterminées par le Comité exécutif de chaque enseigne et validées par PPR.

Les opérations de couverture sont réalisées par les enseignes dans le cadre de procédures et politiques de gestion du risque de change adaptées à leurs activités.

Ces procédures intègrent les règles Groupe définies par PPR :

- PPR Finance SNC est la contrepartie unique des opérations de change, sauf contrainte réglementaire ou opérationnelle spécifique.
- Toute opération de couverture de change est adossée, en montant et maturité, à un sous-jacent économique interdisant ainsi toute opération spéculative.
- Toute exposition hautement probable est couverte à hauteur de 85 % minimum pour les expositions budgétaires et couverte à 100 % pour les engagements fermes.
- La nature des instruments financiers utilisés en couverture est strictement limitée et est définie par PPR.
- Chaque enseigne met en place un processus de contrôle interne et organise des audits périodiques.

PPR veille à l'adéquation des politiques de gestion du risque de change de chaque enseigne avec son exposition en devises sous-jacente, notamment au travers d'une procédure mensuelle de reporting de change.

Par ailleurs, le Groupe est également amené à couvrir le risque de change d'actifs et passifs financiers émis en devises en utilisant des swaps de change permettant de refinancer ou placer la trésorerie en euros ou en monnaie locale.

Des audits sont organisés périodiquement au niveau du Groupe.

PPR Finance SNC assure le traitement, le contrôle et le suivi administratif des opérations de change pour le compte des enseignes, au travers d'une organisation permettant de garantir la séparation des tâches et la sécurité des transactions (front-office / middle-office / back-office / comptabilité). PPR Finance SNC dispose des moyens techniques et des systèmes d'information standards référencés sur le marché permettant de valoriser les instruments financiers de change.

Risque de taux

La politique de risque de taux est de la compétence de PPR et sa gestion est réalisée de manière consolidée par PPR Finance SNC. PPR a ainsi fixé l'objectif de répartition entre taux fixe et taux variable de l'endettement financier net consolidé du Groupe, 50 % à taux variable et 50 % à taux fixe.

Le risque de taux est analysé à partir des données et projections de l'évolution de l'endettement financier net consolidé et de l'échéancier des couvertures de taux et des financements émis à taux fixe. Cette analyse permet d'initier les couvertures de taux en adéquation avec l'objectif de répartition taux fixe / taux variable du Groupe. La mise en place des produits de couverture appropriés est effectuée par l'intermédiaire de PPR Finance SNC, en liaison étroite avec la Direction générale de PPR. PPR utilise principalement, des swaps de taux d'intérêts afin de convertir à taux variable tout ou partie de ses emprunts obligataires émis à taux fixe et des options de taux de type « cap » et « collar » afin de protéger les financements à taux flottant.

PPR Finance SNC assure le traitement, le contrôle et le suivi administratif des opérations de taux pour le compte des enseignes, au travers d'une organisation permettant de garantir la séparation des tâches et la sécurité des transactions (front-office / middle-office / back-office / comptabilité). PPR Finance SNC dispose des moyens techniques et des systèmes d'information standards référencés sur le marché permettant de valoriser les instruments financiers de taux.

Risque de liquidités

La gestion du risque de liquidités du Groupe et de chacune de ses enseignes est étroitement et périodiquement appréciée par PPR Finance SNC, à l'aide des procédures de reporting financier des enseignes et du Groupe.

Le montant des lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2005 s'élève à 4 913,1 millions d'euros contre 3 218 millions d'euros au 31 décembre 2004. PPR a, par ailleurs, émis un nouvel emprunt obligataire de 300 millions d'euros à échéance 29 janvier 2013 dans le cadre de son programme EMTN (Euro Medium Term Note) (cf. note 28.4 de l'annexe aux comptes consolidés) destiné à allonger la maturité de la dette et à diversifier la nature de ses ressources de financement. PPR a également mis en place en mars 2005 un crédit syndiqué revolving de 2 750 millions d'euros afin de refinancer le crédit revolving syndiqué de 2 500 millions d'euros mis en place en octobre 2002 et le crédit revolving syndiqué de 715 millions d'euros mis en place en mai 2004. Ce nouveau crédit d'une maturité de cinq ans est assorti de deux possibilités d'extension de la maturité d'un an, au terme de la première et de la seconde année.

Le groupe PPR est noté par l'agence Standard & Poor's qui lui a attribué la note « A3 » à court terme et « BBB- » à long terme, perspective stable.

Les financements bancaires et obligataires du Groupe contiennent les clauses d'engagement et de défaut habituelles de ce type de contrat : maintien de l'emprunt à son rang (*pari passu*), limitation des sûretés attribuées aux prêteurs (*negative pledge*) et défaut croisé (*cross default*).

Les lignes bancaires confirmées contiennent une clause de défaut (remboursement anticipé) en cas de non-respect du covenant financier Endettement Financier Net / EBITDA inférieur ou égal à 3,75 (cf. note 28.5 de l'annexe aux comptes consolidés). Ce ratio s'élevait à 3,10 au 31 décembre 2005, contre 3,44 au 31 décembre 2004.

Les émissions obligataires publiques sur le marché de l'euro ne contiennent aucun engagement lié à des ratios financiers.

Toutes ces clauses sont respectées au 31 décembre 2005 et il n'existe pas de risque de défaut prévisible à cet égard.

Risques juridiques

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou litiges qui interviennent dans le cours normal des opérations, dont des contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières. Les charges pouvant en découler, estimées probables par les sociétés et leurs experts, ont fait l'objet de provisions pour risques et charges. Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés du Groupe sont impliquées, de l'avis de leurs experts, ne fait courir de risque dans le cours normal des affaires ou au développement du Groupe. L'ensemble de ces risques juridiques, comprenant l'impact des engagements donnés dans le cadre des cessions de contrôle d'entreprises, est provisionné dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2005. Aucun de ces risques n'a été identifié comme survenu hors du cours normal des activités commerciales courantes des sociétés du Groupe.

Le Groupe estime que les diligences, procédures et process effectifs d'identification et de gestion de ses risques industriels et environnementaux au sein de chacune des enseignes concernées, et qui recourent notamment à des organismes et conseils extérieurs habilités, répondent de façon adéquate, en pertinence et proportionnalité, aux standards professionnels et techniques en usage dans le cadre actuel de la réglementation applicable. Une politique active de prévention et précaution fait partie intégrante de ces diligences et process.

Les marques, brevets ou droits de propriété intellectuelle exploités par le Groupe lui appartiennent en propre sans restriction d'antériorité, d'usage ou de droits sur l'ensemble des territoires concernés, qu'il s'agisse des dénominations sociales des enseignes, des enseignes des magasins ou des points de vente du Groupe, ou qu'il s'agisse des marques de produits ou service fabriqués par les différentes entités du Groupe. Cette situation n'exclut pas que dans le cadre de la politique de valorisation des marques du Groupe, certaines marques appartenant au Groupe soient concédées en licence à des tiers pour la distribution secondaire de produits liés ou accessoires et/ou que le Groupe accepte d'assurer la distribution de produits liés ou accessoires sous licence de marques ; dans tous les cas, ces licences s'opèrent à des conditions commerciales et financières équilibrées et sans impact sur la pleine titularité des marques et des signes appartenant au Groupe.

S'agissant des garanties données dans le cadre de l'accord de cession de contrôle Rexel conclu avec le consortium regroupant Clayton, Dubilier & Rice, Eurazeo et Merrill Lynch Global Private Equity (le « Consortium ») et réalisé le 16 mars 2005 à l'issue d'une procédure de garantie réglementaire de cours avec offre publique d'achat, PPR a consenti au Consortium une garantie de passif en termes usuels à échéance le 16 mars 2006. Ces garanties de passif sont plafonnées à 50 millions d'euros.

S'agissant des garanties données dans le cadre de la cession de Guilbert SA à Office Depot en mai 2003, PPR a consenti une garantie usuelle de passif pour une durée de deux ans, à l'exception des garanties en matière fiscale pour une durée égale aux délais de prescription légale.

S'agissant des garanties données en 2003 dans le cadre de la cession de contrôle de Pinault Bois & Matériaux au groupe Wolseley en juin 2003, Saprodia a consenti une garantie générale d'actif et de passif qui a expiré en juin 2005.

S'agissant des cessions intervenues en 2002, dont aucune n'a donné lieu à mise en jeu significative des garanties données, il est rappelé que :

- une garantie de passif de deux ans et plafonnée à 85 millions d'euros a été consentie en octobre 2002 au groupe Staples dans le cadre de la cession des intérêts du Groupe dans la vente à distance de Guilbert ;
- il n'a pas été consenti de garantie d'actif ou de passif accessoire à la cession de Facet à Cetelem en décembre 2002 ;
- des garanties usuelles d'actif net plafonnées à 20 % du prix de cession et expirant en avril 2005 ont été données dans le cadre de la cession de 61 % du capital et des droits de vote de Finaref et Finaref Nordic au Crédit Agricole en décembre 2002 ; aucune garantie complémentaire n'a été consentie au titre des cessions de participation complémentaires de 14,5 % en décembre 2003, puis de 14,5 % en mars 2004 et au titre de la cession du reliquat de 10 % signée en décembre 2004.

S'agissant des législations ou réglementations applicables aux activités du Groupe, il convient d'observer qu'aucune de ces activités ne relève de régimes spéciaux ou dérogatoires sur aucun des territoires concernés, les activités du Groupe étant régies par les mêmes contraintes ou obligations que celles directement applicables à celles avec lesquelles elles se trouvent effectivement en concurrence sur les différents marchés concernés.

Il n'existe, à notre connaissance, aucune évolution prévisible de caractère réglementaire ou législatif contraire à ce constat.

Risques assurances

La Direction des assurances du Groupe a pour mission d'identifier les risques, d'en quantifier les conséquences et de les réduire :

- soit en préconisant des mesures de prévention pour les risques qui peuvent être éliminés ou réduits par ces moyens ;
- soit en prévoyant des modalités de financement, et notamment le transfert à l'assurance, pour les risques à caractère exceptionnel, de forte amplitude potentielle et de faible fréquence.

Cette Direction dépend directement du Secrétariat général du Groupe. Elle s'appuie sur chaque Filiale⁽¹⁾ qui a la charge de fournir les informations nécessaires à l'identification et la quantification des risques et de mettre en œuvre les moyens utiles pour assurer la continuité des activités en cas de sinistre.

Sur ces bases, la Direction des assurances du Groupe négocie avec les acteurs majeurs de l'industrie de l'assurance et de la réassurance pour mettre en place les couvertures les plus adaptées aux besoins de couverture des risques.

La Prévention des risques

Une politique de prévention, de précaution et de protection des risques décentralisée conformément à la règle du Groupe au niveau des Filiales, destinée à recenser, évaluer et réduire l'exposition, l'occurrence et l'intensité des sinistres, grâce à :

- l'audit des principaux sites opérationnels,
- l'expertise des valeurs en risque,
- le suivi des recommandations émanant des professionnels de la sécurité,
- les procédures de contrôle interne,
- la formation du personnel,
- la mise en place de plans appropriés de secours.

Un groupe de travail transversal (Réseau de prévention des risques) réunit les professionnels de la protection et de la prévention de chaque Filiale afin de mettre en place des référentiels communs concernant les risques les plus significatifs.

⁽¹⁾ Les principales sociétés consolidées sont les sociétés Gucci Group, Printemps, Redcats, Fnac, Conforama et CFAO, collectivement les « Filiales » et chacune une « Filiale ».

L'Assurance

Une politique de transfert des risques significatifs sur les compagnies d'assurances, déterminée par :

- le meilleur équilibre économique entre les couvertures de risques, les primes et l'auto-assurance du Groupe,
- l'offre, les contraintes du marché de l'assurance et les réglementations locales.

Des couvertures qui privilégient l'approche « Tous risques sauf », déterminées en fonction de l'appréciation des conséquences financières pour l'entreprise de sinistres possibles, notamment en matière de :

- responsabilité civile : dommages corporels ou matériels causés à des tiers du fait des produits, des installations du mobilier et matériel,
- incendie, explosion, dégât des eaux, etc.,
- pertes d'exploitation consécutives à un dommage direct.

L'achat de couvertures d'assurances est basé sur la détermination, par site et par société concernée, du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques divers (risques de responsabilité et de dommage). Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les assureurs en tant que souscripteurs des risques du Groupe.

Les programmes d'assurances mis en place par le Groupe, qui centralise la majeure partie des achats de couvertures d'assurances IARD, et auxquels ont adhéré l'ensemble des Filiales, ont été souscrits avec le concours de courtiers en assurance de dimension internationale, spécialisés dans la couverture de grands risques, auprès d'assureurs reconnus dans le secteur de l'assurance des risques industriels.

Les principaux programmes mis en place concernent l'assurance :

- des dommages matériels d'incendie, d'explosion, de dégât des eaux, de bris de machine, d'événements naturels... atteignant ses biens propres : immeubles / mobilier / matériel / marchandises / installations informatiques, ceux mis à sa charge, ainsi que les pertes d'exploitation consécutives, pour une durée estimée nécessaire pour une reprise normale d'activité,
- des dommages et pertes de matériel, de marchandises et/ou de biens en cours de transport,
- des dommages consécutifs au vol, à la fraude, aux détournements, aux actes de malveillance portant sur les valeurs, les données et/ou les biens,
- des dommages corporels et matériels consécutifs à des opérations de construction (travaux neufs, rénovation, réhabilitation, etc.) réalisés en qualité de maîtres d'ouvrage,
- des responsabilités pour les dommages corporels ou matériels causés à autrui par les véhicules à moteur des différentes Filiales,
- des responsabilités au titre de sa responsabilité civile générale et environnementale pour le « risque d'exploitation » et le « risque après livraison » et « après prestations de service », en raison des dommages causés aux tiers dans le cadre des activités du Groupe.

D'autres contrats d'assurance sont souscrits par les Filiales pour des risques spécifiques ou pour tenir compte de contraintes locales.

Les risques non assurés sont ceux pour lesquels il n'existe pas d'offre de couverture sur le marché de l'assurance ou ceux pour lesquels l'offre d'assurance a un coût disproportionné par rapport à l'intérêt potentiel de l'assurance. C'était le cas en 2004 et 2005 pour les couvertures « terrorisme » en dehors des pays où il existe des régimes réglementés. Pour 2006, les offres d'assurances sont plus raisonnables et le Groupe a pu acheter quelques capacités pour l'ensemble des Filiales.

Les facteurs de risques connus et gérables en fonction de l'état actuel des connaissances scientifiques ou médicales sont gérés au sein du groupe PPR d'une manière cohérente avec ce qui est fait dans les autres groupes industriels en France ou à l'étranger exposés aux mêmes problématiques. C'est notamment ce qui permet au Groupe de trouver des assureurs prêts à assumer les conséquences d'accidents imprévisibles et aléatoires.

Globalement, le niveau de couverture des principaux risques potentiels, **pour l'ensemble du Groupe**, est à effet du 1^{er} janvier 2006, de :

- Dommages, incendie, explosion, dégâts des eaux et pertes d'exploitation consécutives..... : 800 M€
- Responsabilité civile générale..... : 115 M€
- Dommages et pertes de marchandises en cours de transport..... : 15 M€
- Dommages de fraude et malveillance sur les biens et les valeurs : 20 M€

Le coût total du financement des risques comporte trois postes (outre les investissements de prévention et le coût des mesures de protection « physique ») :

- Poids des franchises, rétention, auto-assurance en 2005 : 4 M€
- Sinistralité autofinancée par le Groupe via la société de réassurance interne : Printemps Réassurance en 2005..... : 3,5 M€

La réassurance par la filiale de réassurance du Groupe permet la réduction et l'optimisation des coûts et des performances d'assurance en raison d'une mutualisation interne au Groupe des risques de fréquence à concurrence d'un montant plafonné annuellement.

- Budget des primes d'assurance et frais de gestion y compris visites d'ingénierie, frais d'intermédiation, etc. En 2005, budget définitif en comptabilisant les développements de l'année : 27,5 M€

Pour l'exercice 2006, celui-ci s'établit à environ 26,9 M€, auxquels s'ajouteront, comme les années précédentes, les conséquences d'éventuels développements ou accroissements d'activités.

En complément de ce budget et gérés au niveau de chaque Filiale et/ou pays s'ajoutent les contrats d'assurance spécifiques à une Filiale ou une activité donnée ou encore les spécificités locales dans certains pays (accidents du travail, cotisations à des fonds événements naturels, etc.).

Risques sociaux et environnementaux

Voir chapitre RSE pages 68 à 119.