

6



Facteurs de risque et contrôle interne

6.1 / Risques stratégiques et économiques	271	6.5 / Risques financiers	289
6.2 / Risques opérationnels	276	6.6 / Assurances	290
6.3 / Risques juridiques	283	6.7 / Gestion des risques	292
6.4 / Risques de marché	285	6.7.1 / Le dispositif de gestion des risques	292
		6.7.2 / Les cartographies des principaux risques	300

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en constante évolution et conséquemment est exposé à des risques tant exogènes qu'endogènes dans le cadre du développement de ses activités en lien avec son plan stratégique Confiance+. Aussi, le Groupe a procédé à une revue et à une évaluation des risques qui pourraient potentiellement avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, son patrimoine, ses résultats, sa capacité à réaliser ses objectifs, son image et sa réputation. Ce chapitre présente les principaux risques identifiés auxquels le Groupe estime être exposé ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place afin de prévenir, maîtriser et remédier à ces risques. Les risques liés aux enjeux sociétaux sont détaillés dans le chapitre 2 du présent Document de référence.

Principaux risques identifiés auxquels le Groupe estime être exposé

Risques stratégiques & économiques	Capacité à trouver de nouveaux leviers de croissance rentables	271
	Impact de l'évolution du marché du transport	272
	Actes de terrorisme	273
	Risque lié au changement d'actionnaires	274
	Inflexion sur la croissance	275
Risques opérationnels	Capacité IT à accompagner la transformation du Groupe	276
	Relations fournisseurs et partenariats	277
	Relations avec le personnel et ses représentants	278
	Plans d'économies et adaptation de notre réseau de magasins à l'évolution de l'activité	279
	Risque de détérioration de l'image de marque	279
	Qualité des produits vendus en marque propre ou sous licence	280
	Gestion des ressources humaines	280
	Cyber-risque / sécurité	281
	Efficacité opérationnelle dans un contexte de partenariats et d'intégration	281
	Sécurité de nos sites	282
	Valorisation des actifs	282
Risques juridiques	Respect des diverses réglementations	283
	Confidentialité des informations commerciales, sociales & juridiques clés	284
	Propriété intellectuelle et industrielle	284
Risques de marché	Risque de change	285
	Risque de taux	285
	Risque de crédit et/ou de contrepartie	286
	Risque de liquidité	287
	Volatilité du prix de marché des actions de la société	288
Risques financiers	Impact des engagements au titre des contrats de financement	289
	Plan de pension	290

6.1 / Risques stratégiques et économiques

Risques stratégiques – Capacité à trouver de nouveaux leviers de croissance rentables

Identification du risque

Les marchés des enseignes Fnac et Darty sont en pleine mutation en raison principalement du développement d'Internet et des mutations des modes de consommation qu'il implique, à l'exemple de la dématérialisation des supports physiques de consommation. La diffusion de ce média a donné lieu à un essor spectaculaire du commerce électronique, qui bouleverse les équilibres sur tous les marchés et dans tous les pays où les enseignes Fnac et Darty sont présentes, en modifiant en profondeur les modes de consommation, le comportement des clients (et les outils pour les attirer et les retenir), ainsi que le paysage de la distribution (se référer au paragraphe 1.3.2.1 « Digitalisation de la distribution et évolution des habitudes de consommation »). L'essor du commerce électronique a notamment donné lieu à l'apparition, au détriment des enseignes traditionnelles de distribution telles que nos deux enseignes, de nouveaux acteurs spécialisés dans le domaine de l'Internet (les *pure players*), qui sont à l'origine d'une concurrence par les prix exacerbée, qui proposent une offre de produits très large et qui constituent dès lors une concurrence sérieuse pour les distributeurs traditionnels. En particulier, le développement du commerce électronique a eu et a pour effet de réduire les prix et les marges sur les marchés des enseignes.

Le Groupe pourrait également rencontrer des difficultés à trouver des éléments de différenciation par rapport à la concurrence.

Ces éléments pourraient avoir des effets défavorables significatifs sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière, les parts de marché et les perspectives du Groupe.

Aussi le Groupe pourrait ne pas être en capacité d'identifier de nouveaux relais de croissance rentables, mettant ainsi en risque sa pérennité.

Gestion du risque

L'adaptation de Fnac Darty aux mutations et à la décroissance de ses marchés historiques est au centre du plan stratégique Confiance+ qui vise notamment à :

- développer le maillage territorial du Groupe à travers un développement ambitieux des franchises ;
- étendre le territoire de nos marques à travers la diversification de sa gamme de produits notamment via le développement de ses Marketplaces ;
- développer les écosystèmes des produits ;
- développer de nouvelles lignes de produits en croissance ;
- adapter les modèles commerciaux aux attentes de ses clients, en privilégiant une approche omnicanale et multi-enseigne de la distribution et en développant les services associés ;
- développer le réseau de ventes de cuisines.

Le Groupe développe constamment son programme de fidélisation client afin de le rendre toujours plus attractif et compétitif.

La direction de la stratégie a mis en place un comité innovation afin notamment d'identifier les cibles susceptibles de constituer des leviers de croissance rentables.

Une équipe pluridisciplinaire est constituée à chaque projet pour la préparation des travaux de *due-diligences*, elle est pilotée par la direction de la stratégie.

Risques économiques – Impact de l'évolution du marché du transport

Identification du risque

Le Groupe dans le cadre de ses chantiers d'intégration a opéré une mutualisation de sa logistique centralisée afin d'améliorer son efficacité. Néanmoins, les facteurs de risques auxquels le Groupe doit faire face en lien avec ses activités logistiques sont multiples :

- l'augmentation des ventes en ligne et les flux multicanaux associés, les attentes clients toujours plus grandes concernant la mise à disposition des produits ;
- l'inflation constante des coûts de transport ;
- les difficultés de recrutement des chauffeurs-livreurs sur les livraisons « dernier kilomètre » ;
- les difficultés de recrutement pour absorber les pics d'activité en fin d'année ;
- les enjeux de réduction des impacts CO₂, dans un contexte renforcé de publication d'indicateurs extra-financiers ;
- les restrictions d'accès au centre des villes qui nous imposent également de revoir nos organisations logistiques et nos partenariats de transport ;
- les aléas climatiques ou sociaux (grèves, barrages routiers...).

Compte tenu des éléments exposés ci-dessus, le Groupe pourrait ne pas en être en mesure de tenir ses promesses clients, ce qui induirait une désaffection pour nos enseignes et dégraderait ainsi la rentabilité de ses services et de son modèle d'activité et conséquemment sa pérennité économique.

Gestion du risque

Afin d'anticiper les réponses adaptées à apporter, le Groupe maintient plusieurs veilles en parallèle sur :

- le climat social ;
- les risques de grèves chez les transporteurs ;
- les aléas climatiques.

Des développements informatiques sont également effectués afin de faciliter la mise en œuvre des promesses clients et le traitement des flux logistiques par les collaborateurs.

À ce titre, les collaborateurs sont accompagnés pour s'adapter aux transformations requises.

Le Groupe répartit la charge des livraisons « dernier kilomètre » sur des ressources internes et des prestataires externes afin de gagner en agilité et développe également les livraisons en mono-équipage en dotant ses chauffeurs-livreurs de diables électriques.

De plus, le Groupe a renforcé son cahier des charges dans le cadre des appels d'offres de ses prestataires de transports, notamment au regard du contexte « Green ».

**Risques économiques – Actes de terrorisme****Identification du risque**

Un risque d'une criticité majeure concernant des actes de terrorisme est maintenu en 2018 suite :

- aux attentats à Paris en 2015, à Nice en 2016, en Espagne en 2017, à Carcassonne, Trèbes, Paris et Strasbourg fin 2018 ;
- au niveau de sécurité renforcé risque attentats en France par les autorités ;
- au plan Vigipirate au niveau maximal en France et en Espagne ;
- au placement de la Belgique au niveau 2 sur une échelle croissante de 1 à 4 ;
- au maintien des Pays-Bas au niveau 4 sur une échelle décroissante de 1 à 5 ;
- au risque existant également dans les autres pays où le Groupe est implanté, notamment en Afrique.

Ce risque concerne aussi bien l'atteinte à la sécurité des salariés du Groupe, de ses clients, de ses prestataires que l'atteinte aux biens nécessaires au fonctionnement de l'outil de travail.

Un risque non anticipé d'atteinte à la sécurité des personnes et des biens au sein de notre Groupe nuirait gravement à l'image de nos enseignes, et l'activité du Groupe pourrait être fortement impactée notamment par une baisse de fréquentation de ses magasins.

Gestion du risque

Aussi, le Groupe sous la supervision de la direction de la sécurité et de la prévention des risques a pris des mesures visant à renforcer notamment la sécurité des magasins situés en zone sensible et a également renforcé ses relations avec les autorités ; le label « Sécuri-Site » a été obtenu pour les magasins parisiens, et les rondes Vigipirate ont été renforcées dans les magasins d'Île-de-France.

Les collaborateurs des magasins ont été sensibilisés à la gestion de crise ; des modules d'e-learning et un affichage spécifique sur les bonnes pratiques Vigipirate ont été déployés en magasin.

Des exercices de mise en situation sont également réalisés par les directeurs de sites.

Risques stratégiques – Risque lié au changement d'actionnaires

Identification du risque

À l'issue du rachat d'actions détenues par la société Kering par la société Ceconomy, la participation du groupe Ceconomy International dans le capital de la Société est de 24,25 % du capital et des droits de vote de la Société. Début février 2018, la société SFAM a racheté 11,38 % des titres Fnac Darty auprès du fonds d'investissement Knight Vinke.

En janvier 2018, Vivendi a annoncé une opération de couverture de titres avec en contrepartie le groupe Société Générale qui a placé les titres auprès d'investisseurs institutionnels. Au 31 décembre 2018, Vivendi a exercé son option de sortie et n'est plus actionnaire.

À date, aucun actionnaire ne pourrait influencer sur l'adoption ou le rejet des résolutions soumises à l'approbation des actionnaires de la Société en assemblée générale ordinaire et/ou extraordinaire, notamment la nomination ou la révocation des membres du conseil d'administration, l'approbation des comptes annuels et la distribution de dividendes ainsi que l'autorisation de procéder à des augmentations de capital, les opérations de fusion ou d'apport ou de toute autre décision nécessitant l'approbation des actionnaires de la Société.

Cependant, ces changements récents démontrent que le Groupe est potentiellement exposé au risque de changement d'actionnaire susceptible de le freiner dans l'exécution de sa feuille de route stratégique.

Gestion du risque

Les statuts de la société prévoient que les actionnaires qui ont franchi le seuil de 3 % de détention du capital, et tout multiple de 1 % supérieur à ce seuil, doivent en informer la société.

Tout actionnaire détenant plus de 5 % du capital doit en outre effectuer une déclaration d'intention fournissant les informations visées au paragraphe VII de l'article L. 233-7 du Code de commerce, comprenant notamment une déclaration sur intention de prendre le contrôle de la société, de poursuivre les achats de titres. Cette déclaration est renouvelable tous les six mois. Conjointement avec la réalisation une à plusieurs fois par an d'études d'identification actionnariale, ces mécanismes assurent une bonne information de la société sur les différents acteurs présents à son capital.

Le Groupe adopte en sus une politique stricte de maintien de l'indépendance de ses instances de gouvernance en cas de potentiel conflit d'intérêts avec un actionnaire existant. Ainsi, suite à l'acquisition par Ceconomy de sa participation au capital du Groupe, ce dernier a échangé avec Ceconomy afin de déterminer la meilleure manière dont leur représentation pouvait être réalisée dans la gouvernance de la société, sans contrevenir à la bonne marche des affaires ou handicaper l'exécution de la stratégie du Groupe.

Aucun administrateur représentant Ceconomy n'est ainsi présent au conseil d'administration, mais le groupe Ceconomy a participé à la sélection de trois administrateurs indépendants.

Aucun administrateur sur les 12 membres du conseil n'est lié à la société SFAM, s'agissant notamment d'un fournisseur de services pour le Groupe, et il n'y a donc pas d'influence sur les décisions du Groupe.



Risques économiques – Inflexion sur la croissance

Identification du risque

Nos enseignes peuvent être impactées par l'évolution de leurs marchés par un environnement macroéconomique ou politique défavorable.

Les marchés sur lesquels opère le Groupe sont corrélés au revenu disponible des ménages. Ainsi, le chiffre d'affaires du Groupe dépend des conditions économiques des pays où il exerce ses activités, à savoir principalement les pays de la zone euro.

Le contexte économique difficile de la zone euro, marqué par des tensions commerciales et les négociations sur le Brexit, a un effet négatif sur l'économie des pays qui la composent.

Aussi, les politiques d'austérité budgétaire, une hausse de la pression fiscale, et corrélativement une diminution du revenu disponible des ménages pour la consommation secondaire, qui englobe la consommation de produits techniques, éditoriaux et blancs, tels que ceux qu'offrent nos enseignes, participent à l'évolution des marchés du Groupe.

Les crises sociales notamment en France avec la crise des « Gilets Jaunes » et la crise politique induite influent sur le moral des ménages et conséquemment participent également à la dégradation des marchés de nos enseignes.

Gestion du risque

La surveillance et la prise en compte de l'environnement macroéconomique et politique défavorable réalisé au niveau du Groupe doivent nous permettre d'anticiper l'ajustement de nos organisations avec agilité au contexte économique.

Aussi notre positionnement sur le marché de la seconde vie des produits, la prise en compte de la notion de l'usage des produits et la distribution de nos produits en marque propre ou en licence de marque, notamment sur de l'entrée de gamme, doivent nous permettre de répondre aux besoins des ménages concernés par la baisse de pouvoir d'achat.

6.2 / Risques opérationnels

Risques opérationnels – Capacité IT à accompagner la transformation du Groupe

Identification du risque

La plupart des activités du Groupe dépendent de systèmes d'information développés ou administrés par des ressources internes ou des prestataires externes. Une fragilité ou une défaillance de ces systèmes pourrait perturber la conduite des opérations avec des impacts potentiellement importants sur les performances commerciales et financières, notamment au niveau des sites internet, des systèmes de commandes et d'encaissement et ce, plus particulièrement lors des pics d'activité comme en fin d'année.

L'ambition de Fnac Darty à travers son plan Confiance+ et la multiplication des axes de croissance du Groupe (développement de la franchise, des partenariats, de la Marketplace, de ses plateformes web...) l'obligent à réussir un plan de transformation de ses systèmes d'information qui lui permette d'accompagner la transformation du Groupe et d'être en mode agile sur les différents projets.

En effet, certaines applications utilisées par le Groupe doivent être remises à jour et il existe un manque d'homogénéité de ces applications utilisées par les différentes entités du Groupe.

Aussi, le Groupe pourrait ne pas réussir à effectuer cette transformation tant du point de vue de sa capacité que de sa vitesse d'exécution.

Gestion du risque

La direction des systèmes d'information de Fnac Darty assure la cohérence de l'ensemble des applications informatiques au sein du Groupe dans une approche coordonnée visant à anticiper les incidents d'exploitation, notamment dans le cadre de la mutualisation des outils, du fait de l'intégration des deux enseignes, et à organiser les plans de secours.

Le pilotage d'un schéma directeur sur trois ans a été mis en place en 2018 avec un sponsoring au niveau du comité exécutif en lien resserré avec les métiers, dont les mesures principales sont :

- la mise en place d'une *digital factory* qui vise notamment à l'internalisation de ressources informatiques clés, ce qui participe à la réussite de ce plan ;
- un renforcement du dispositif de continuité de service sur les applications les plus critiques en place ;
- la modularisation de la plateforme X-Commerce du Groupe, ce qui constitue également un plan d'action clé pour le succès de cette transformation digitale.

**Risques opérationnels – Relations fournisseurs et partenariats****Identification du risque**

Le Groupe offre une large gamme de produits et s'approvisionne auprès de nombreux fournisseurs. En France notamment, le montant des achats effectués auprès des vingt premiers fournisseurs représentait environ 50 % du total des achats réalisés en 2018.

Une grande partie des opérations du Groupe dépend de sa capacité à négocier à de bonnes conditions et à maintenir des contrats et des relations d'affaires à long terme avec ses fournisseurs, en particulier ceux dont les produits ne sont pas substituables auprès de la clientèle (Samsung, Apple, Microsoft, Sony, etc.). Une dégradation des relations des enseignes avec ses principaux fournisseurs, un durcissement des conditions exigées par ces derniers, ou le non-renouvellement ou la résiliation anticipée des principaux contrats de fourniture de marchandises ou de services pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

Les activités du Groupe dépendent également de ses relations avec ses partenaires, par exemple en matière de crédit à la consommation ou pour le développement de son offre commerciale et de ses relations avec les prestataires de services qui jouent un rôle important dans ses opérations : transport, livraison et gestion de la paie notamment. Aussi, la multiplication des partenariats, au cœur de la stratégie Confiance+, pourrait nous exposer à un risque de perte d'indépendance.

La concentration des fournisseurs notamment sur les marchés des produits blancs renforce le risque de dépendance pour le Groupe.

Toute défaillance, dégradation, rupture ou non-renouvellement brutal des relations contractuelles avec ses partenaires et prestataires pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

Gestion du risque

La politique commerciale du Groupe vise à développer, dans le cadre de partenariats stratégiques, des relations de long terme avec les franchisés, les fournisseurs, partenaires et prestataires référents de ses principaux marchés.

- Concernant les franchisés, le dispositif du contrat de franchise organise avec équilibre le respect des droits et obligations réciproques de chacune des parties sur une période longue de sept ans, propice à l'établissement d'une relation de confiance et de partenariat.
- Les conventions avec les fournisseurs sont négociées périodiquement dans le respect des législations locales.
- Des structures ad hoc avec une gouvernance spécifique ont été mises en place, elles visent notamment à rééquilibrer nos relations avec nos fournisseurs.
- Des audits sont réalisés sur la correcte exécution des partenariats ; les formations des vendeurs en magasin ont été renforcées pour sécuriser également la bonne exécution des partenariats.
- Des visites de clients mystères participent à la surveillance de cette bonne exécution des partenariats.

Risques opérationnels – Relations avec le personnel et ses représentants

Identification du risque

Le Groupe adapte de manière continue ses ressources humaines et son organisation. Sa capacité à maintenir de bonnes relations avec son personnel, les syndicats et les institutions représentatives du personnel est déterminante afin de lui permettre de mener à bien les réorganisations nécessaires pour suivre l'évolution de ses marchés. Ainsi, une dégradation du climat social dans le Groupe liée à la mise en place d'une nouvelle organisation, d'une nouvelle stratégie liée à l'optimisation constante des structures, pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'image, les activités, l'efficacité opérationnelle, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Aussi, des mouvements sociaux pourraient être consécutifs aux élections des représentants des salariés en cas de changements structurants.

Des différences de politiques salariales peuvent subsister entre les deux enseignes malgré la finalisation de l'intégration et générer des conflits.

Le contexte économique peut notamment générer des tensions au sein du Groupe et générer des conflits sociaux notamment dans le cadre des négociations annuelles obligatoires.

Enfin, les changements au sein des organisations pourraient conduire à une perte de motivation des salariés s'ils n'adhéraient toujours pas à l'organisation cible et à terme exposer le Groupe à un risque de conflit social.

Gestion du risque

Employeur responsable, le Groupe met en œuvre un important dispositif adapté aux enjeux en termes de ressources humaines, présenté dans le chapitre 2 du présent Document de référence, section 2.1.1 « Enjeu clé 1 : Développer notre principal actif, le capital humain ».

Le Groupe a notamment :

- renforcé le dialogue social ;
- renforcé la communication interne porteuse de sens pour les collaborateurs ;
- privilégié le management de proximité ;
- mis en place un nouvel outil au cours de l'année 2018 afin de mesurer l'indice de satisfaction des collaborateurs sous la forme de trois questions qui leur sont posées tous les quinze jours. Les résultats sont remontés par direction et analysés dans le cadre de groupes de travail pour la mise en œuvre de plans d'action ad hoc ;
- mis en place une veille permanente sur l'évaluation du climat social au sein du Groupe.

**Risques opérationnels – Plans d'économies et adaptation de notre réseau de magasin à l'évolution de l'activité****Identification du risque**

Les plans d'économies les plus contributeurs, les plus simples et les plus rapides à mettre en œuvre ont déjà été réalisés.

Les synergies annoncées dans le cadre de l'intégration Fnac Darty ont été réalisées comme annoncé, mais le Groupe doit néanmoins poursuivre la recherche permanente de plans d'économies afin que son efficacité opérationnelle et ses résultats ne soient pas dégradés par les impacts de l'inflation naturelle des coûts, particulièrement logistiques. Le Groupe pourrait ainsi ne pas être en capacité de mettre en œuvre des plans d'économies suffisants pour contrebalancer les effets de l'inflation.

Dans le cadre de sa stratégie d'expansion et de renouvellement des baux, le Groupe doit s'assurer que son parc de magasins reste en adéquation avec l'évolution de l'activité et les attentes de la clientèle, notamment en termes de dimensionnement de surface commerciale. Le Groupe pourrait également être affecté, soit par une dégradation de ses relations avec ses bailleurs dans le cadre du renouvellement et de la renégociation des baux, soit être exposé au risque de non-renouvellement des baux existants.

Aussi, la nécessité de combiner une transformation importante des organisations tout en restant concentré sur le renouveau de sa politique commerciale intensifie le risque auquel le Groupe est exposé.

Gestion du risque

La culture de la performance est au cœur de la stratégie du Groupe, afin que tous les services contribuent à la recherche d'économies tout en maintenant l'efficacité opérationnelle (se référer aux sections 1.4.1 et 1.4.5).

Des plans d'action d'accompagnement des équipes sont en place, notamment à travers une organisation matricielle qui permet les prises de décisions sans dégrader le rythme de développement du Groupe et avec une attention particulière sur les éventuels impacts sociaux dans les organisations.

La redéfinition des formats de nos magasins, le transfert ou le partage de surface participent à la remédiation du risque exposé.

En outre, afin d'améliorer sa rentabilité opérationnelle, le Groupe procède aussi souvent que nécessaire à la renégociation de ses loyers, à l'optimisation des conditions d'indexation et à la renégociation de ses baux pour les rendre les plus souples possible (notamment à travers la possibilité d'installer des *shop-in-shops* ou le partage de surfaces).

Le patrimoine immobilier de Fnac Darty fait l'objet d'un suivi permanent afin d'assurer son utilisation optimale et d'anticiper les arbitrages nécessaires à la préservation d'un portefeuille d'emplacements de première qualité négocié aux meilleures conditions de marché.

La valorisation des actifs participe également à cette culture de la performance.

Risques opérationnels – Risque de détérioration de l'image de marque**Identification du risque**

Les succès de nos enseignes reposent en partie sur la forte notoriété et la bonne perception de nos marques notamment Fnac et Darty auprès des consommateurs. Dans un contexte de développement de son réseau de franchisés, de développement de la Marketplace, de développement de partenariats, d'intensité concurrentielle de plus en plus exacerbée, de développement des médias sociaux qui encouragent la diffusion rapide des opinions, commentaires et retours d'expérience, la capacité du Groupe à maintenir la notoriété et les caractères distinctifs de ses marques ainsi que l'adhésion de ses bases clients à ses programmes de fidélité sont des éléments clés de sa pérennité.

Aussi, l'image de marque de nos enseignes pourrait être affectée par la survenance d'événements exceptionnels comme la mise en jeu de sa responsabilité du fait de la commercialisation de certains produits ou le non-respect de réglementations applicables.

Gestion du risque

Afin de réduire les risques ainsi exposés, un dispositif de veille permanente permet de remonter tout événement susceptible d'affecter l'image et la réputation du Groupe. Ce dispositif consiste entre la coordination des différentes directions dont notamment la direction du marketing, la communication interne et la direction de la prévention des risques.

Aussi, des communications internes sont faites régulièrement pour rappeler aux opérationnels le circuit d'alerte de la gestion de crise.

Le Code de conduite des affaires Fnac Darty mis à jour fin 2018, disponible sur les réseaux internes d'entreprise, annexé aux contrats et conventions avec nos tiers, rappelle les engagements éthiques pris par le Groupe et les comportements à adopter.

De plus, la charte informatique rappelle les règles d'utilisation des outils informatiques mis à disposition des collaborateurs dans le respect des règles éthiques du Groupe.

Risques opérationnels – Qualité des produits vendus en marque propre ou sous licence**Identification du risque**

Des produits de marque propre et/ou sous licence de marque sont fabriqués à l'étranger et distribués par le Groupe qui porte dès lors la responsabilité de la conformité réglementaire et également de la qualité des produits.

Une non-conformité importante de ces produits entraînerait un rappel de produit et/ou un problème majeur chez un client pouvant affecter l'image de nos marques et de nos enseignes.

Gestion du risque

Des contrôles sont effectués régulièrement afin de veiller tant à la qualité des produits qu'au respect des réglementations. Des évaluations des tiers auxquels nous avons recours à l'étranger sont réalisées régulièrement en amont et au cours de la relation commerciale.

Une veille réglementaire est en place au niveau Groupe afin de s'assurer du respect des normes locales, européennes et internationales, et d'adopter la norme adéquate en fonction du pays de distribution du produit.

Aussi, les procédures de gestion de crise en place au niveau du Groupe permettraient de suivre avec efficacité les éventuels risques, exposés ci-avant, si nos enseignes y étaient confrontées.

Risques opérationnels – Gestion des ressources humaines**Identification du risque**

Le Groupe pourrait être confronté à une fuite des talents, qui le priverait de capitaliser sur l'expérience des collaborateurs et pourrait ainsi créer des freins à son efficacité opérationnelle.

Le Groupe pourrait aussi rencontrer des difficultés de recrutement notamment sur les compétences digitales.

Gestion du risque

Le Groupe a mis en place :

- une communication orale de proximité notamment sur le déploiement du plan stratégique Confiance+ ;
- un plan d'actionnariat des salariés a été lancé en juin 2018 ;
- des revues de développement sont effectuées afin d'identifier les talents et de les accompagner dans leur parcours professionnel au sein du Groupe.

Par ailleurs, le développement des liens avec des écoles spécialisées, le parrainage, les recrutements de profils, notamment en alternance, sur les compétences digitales sont une réponse à la fidélisation des collaborateurs sur ces métiers au sein du Groupe.

**Risques opérationnels – Cyber-risque / sécurité****Identification du risque**

Notre Groupe pourrait faire l'objet d'attaques informatiques sur ses sites marchands et nos bases de données pourraient se trouver corrompues.

Notre Groupe pourrait également faire l'objet de malveillance interne à travers une usurpation de droits notamment du fait d'une insuffisance de la sécurité de nos accès logiques et réseau.

Nos collaborateurs et nos clients pourraient faire l'objet de *phishing* (usurpation de l'identité Fnac Darty) entraînant ainsi des captations illicites de données.

Gestion du risque

La direction des systèmes d'information de Fnac Darty vise en s'appuyant sur le réseau des responsables informatiques des pays ou des entités, à assurer la sécurité des systèmes d'information et des données qu'ils contiennent.

Cela à travers une gouvernance adaptée, des standards partagés, une politique commune, la diffusion de la charte informatique auprès des collaborateurs, la vérification des prestataires informatiques externes par l'obtention de garanties contractuelles permettant d'assurer la confidentialité et la sécurité des données traitées (conformité PCI-DSS des prestataires traitant des données bancaires) et par le renforcement des audits de sécurité des prestataires externes.

De plus la sensibilisation des collaborateurs du Groupe à la cyber-sécurité est une action menée en continu.

Des solutions de sécurisation, dont le niveau ne cesse d'augmenter sur, nos sites marchands, notre messagerie, nos flux sortants sont en place.

Des audits anti-intrusion sont menés chaque année par des prestataires externes spécialisés et génèrent le cas échéant des plans d'action immédiats.

Risques opérationnels – Efficacité opérationnelle dans un contexte de partenariats et d'intégration**Identification du risque**

Notre Groupe poursuit ses actions liées à l'intégration.

Dans le même temps, le Groupe dans le cadre de la poursuite de son objectif de diversification et de croissance noue de nouveaux partenariats et intègre de nouvelles entités.

Le pilotage de ces nouveaux partenariats et l'intégration de nouvelles cibles M&A pourraient nuire à l'efficacité opérationnelle du Groupe si l'organisation ad-hoc n'était pas en place. Le management pourrait être confronté à des conflits entre les différents projets menés en parallèle avec des soucis de priorisation.

Ces éléments pourraient avoir des effets défavorables sur les activités et les résultats du Groupe si ces opérations n'étaient pas menées avec une gouvernance adaptée.

Gestion du risque

Une gouvernance adaptée a été mise en place.

Les actions de développement de partenariats ainsi que d'intégration de nouvelles cibles M&A sont au cœur du plan stratégique Confiance+ qui s'appuie notamment sur une efficacité opérationnelle de premier rang (se référer à la section 1.4.3).

Les actions entreprises dans le cadre du plan Confiance+ font l'objet d'un suivi mensuel en Comex.

Chaque initiative métier est sponsorisée par un membre du Comex.

Des indicateurs clés ont été définis. Ils permettent ainsi d'assurer un pilotage au plus près des initiatives métier, d'être réactifs et d'apporter des actions correctrices le cas échéant.

Risques opérationnels – Sécurité de nos sites

Identification du risque

Nos sites physiques (magasins, entrepôts, plateformes de livraison, bureaux) pourraient subir des sinistres si la vigilance que nous apportons à la sécurité et à la maintenance n'était pas suffisante.

Les collaborateurs, prestataires, fournisseurs et clients pourraient être impactés si un sinistre se produisait du fait d'une prévention insuffisante de la part du Groupe.

Gestion du risque

Comme cela est précisé dans le Code de conduite des affaires Fnac Darty, la sécurité est un impératif pour le Groupe qui accueille des collaborateurs, des clients et des tiers sur ses différents sites.

Aussi, des plans de prévention notamment la vérification des habilitations des intervenants sur nos sites sont en place.

Une politique d'investissement forte est réalisée pour la maintenance des équipements de sûreté.

Des rituels de sécurité sont en place et leur application est régulièrement vérifiée.

Des exercices d'évacuation sont réalisés deux fois par an.

Des formations aux règles de sécurité sont réalisées via des modules d'e-learning ainsi qu'en présentiel.

Une veille réglementaire est en place.

Le schéma d'alerte d'incident a fait l'objet d'une communication interne adéquate.

Risques opérationnels – Valorisation des actifs

Identification du risque

Des modifications des hypothèses retenues pour la détermination de la valeur comptable de certains actifs, résultant notamment d'un environnement de marché défavorable, pourrait entraîner une dépréciation de ces actifs, notamment certains actifs incorporels comme le goodwill ou les marques.

Le goodwill est affecté par unité génératrice de trésorerie pour chaque pays.

Les valeurs recouvrables des groupes d'Unités Génératrices de Trésorerie sont déterminées sur la base de leur valeur d'utilité, elle-même déterminée à partir de certaines hypothèses.

Si les réalisations et les prévisions d'activité changeaient, l'estimation de la valeur recouvrable du goodwill ou de l'actif pourrait diminuer de façon significative et nécessiter une dépréciation.

Aucune garantie ne peut être donnée quant à l'absence de dépréciation significative à l'avenir, notamment si les conditions de marché se détérioraient.

Gestion du risque

Le goodwill fait l'objet de tests de dépréciation chaque année au niveau des groupes d'Unités Génératrices de Trésorerie qui correspondent aux segments comptables, au cours du second semestre ou lorsque des événements ou des circonstances indiquent que leur valeur pourrait ne pas être recouvrable. Dans ce cadre, les marques du Groupe font également l'objet de tests de dépréciation chaque année.

Les hypothèses d'évaluation retenues comprennent notamment le taux d'actualisation, le taux de croissance ainsi que l'évolution des prix de vente et des coûts directs sur la période. La direction détermine les taux d'actualisation en utilisant des taux d'actualisation avant impôt qui reflètent les taux de rendement attendus par le marché pour des investissements présentant un niveau de risque similaire. Les taux de croissance sont fondés sur les prévisions de croissance du Groupe portées notamment par le plan stratégique Confiance+, qui concordent avec celles du secteur dans lequel le Groupe opère. Les évolutions des prix de vente et des coûts directs sont fondées sur un historique de ces évolutions et sur des estimations des évolutions futures du marché.

Le détail des hypothèses et l'étude des impacts de la sensibilité des tests de dépréciation sont précisés dans la section 5.2 note 18 des comptes consolidés.

6.3 / Risques juridiques

Risques juridiques – Respect des diverses réglementations

Identification du risque

Du fait de ses activités de distribution en magasin et en ligne, le Groupe est soumis à l'évolution de l'environnement légal et réglementaire des pays où il opère. En particulier, les activités du Groupe sont soumises à des contrôles, enquêtes et réglementations relatifs à la protection des consommateurs, de la concurrence, au commerce électronique, à l'intermédiation en opérations de crédit à la consommation et assurances, à la protection des données personnelles, à l'informatique, au prix du livre (numérique et physique), aux garanties contractuelles fournies aux clients et à la sécurité et à l'accessibilité de ses magasins.

La loi Sapin 2 ainsi que la loi sur le devoir de vigilance renforcent les obligations de notre Groupe notamment par la mise en place d'un plan de lutte contre la corruption et le trafic d'influence et la prévention et ce, dans toutes les géographies du Groupe (présenté dans le chapitre 2 du présent Document de référence, section 2.4.1 « Enjeu clé 4 : Conduire nos affaires de manière exemplaire »).

Les activités du Groupe sont également affectées par la réglementation en matière d'environnement, qui peut avoir des impacts défavorables ou augmenter les contraintes pesant sur les produits distribués par nos enseignes (notamment les obligations d'enlèvement ou de reprise des produits techniques et électroménagers), les modalités et le coût de transport des produits distribués ou les charges supportées par nos enseignes pour la location de leurs surfaces commerciales.

De plus, des sanctions financières et/ou la publication de ces sanctions pourraient être prononcées contre le Groupe si ses plans de mise en conformité n'étaient pas jugés suffisamment robustes, ce qui impacterait les résultats et l'image du Groupe.

Gestion du risque

Le suivi et la prise en compte des réglementations sont assurés au niveau pays par la direction financière et juridique locale avec le support du réseau des conseils du Groupe et sous la supervision des directions juridique, financière et fiscale du Groupe.

Le Code de conduite des affaires du Groupe réaffirme auprès des collaborateurs du Groupe et des tiers avec lesquels nous contractons nos engagements sur le respect des obligations légales et réglementaires.

Ce dispositif est complété par la signature de lettres d'affirmation en interne par les collaborateurs clés.

Des formations en interne sont réalisées en présentiel ou via des modules d'e-learning sur le rappel de nos obligations.

Risques juridiques – Confidentialité des informations commerciales, sociales & juridiques clés**Identification du risque**

Le Groupe dans le cadre de ses activités courantes et de son développement stratégique traite et conserve des informations clés qui pourraient être utilisées à des fins malveillantes.

Gestion du risque

Le Groupe veille à la confidentialité de ses informations clés à travers notamment :

- une politique d'habilitations et de droits en interne sur les différents outils et réseaux partagés ;
- le rappel, dans la charte informatique du Groupe, des bonnes pratiques sur l'utilisation des outils et la gestion de l'information ;
- la surveillance des atypismes sur les boîtes mails des collaborateurs clés ;
- le cryptage ou chiffrement des informations sensibles.

Risques juridiques – Propriété intellectuelle et industrielle**Identification du risque**

Le Groupe est propriétaire ou jouit valablement de droits de propriété intellectuelle ou industrielle, notamment des marques, logos et noms de domaine qu'il utilise dans le cadre de ses activités.

Gestion du risque

Le Groupe a mis en place depuis plusieurs années un système de surveillance de son portefeuille de marques et de noms de domaines afin de défendre ses droits.

Étant donné l'importance de la reconnaissance des marques du Groupe, notamment la marque « Fnac » et la marque « Darty », toute contrefaçon ou détournement pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'image, l'activité, la situation financière ou les résultats du Groupe.

6.4 / Risques de marché

Le Groupe a mis en place une organisation qui permet de gérer de façon centralisée les risques de marché. Au sein du Groupe, la gestion de ces risques est placée sous la responsabilité de la direction relations investisseurs et financement et de la direction de

la trésorerie. Le Groupe estime que le positionnement du suivi de cette activité en tête du Groupe permet une mise en œuvre plus efficace de la politique de gestion des risques.

Risques de marché – Risque de change

Identification du risque

L'exposition au risque de change est détaillée dans la section 5.2, note 28.2 des comptes consolidés.

Gestion du risque

La politique de gestion du risque de change du Groupe consiste à réduire le risque de change intrinsèque à l'activité des entités du Groupe, en sécurisant les politiques de prix et les marges brutes sur les importations et les exportations du Groupe au plus tard lorsque l'entité s'engage et à interdire toute spéculation.

La gestion du risque de change est encadrée par une procédure interne qui vise à couvrir les risques dès leur identification.

Le Groupe réalise la grande majorité de ses ventes et génère la grande majorité de ses coûts dans la devise de compte de chacun des pays.

Risques de marché – Risque de taux

Identification du risque

L'exposition au risque de taux, détaillée dans la section 5.2 note 28.1 des comptes consolidés, est constituée d'actifs et passifs financiers à taux variable.

Gestion du risque

Une analyse de sensibilité aux taux d'intérêt est menée chaque année.

Sur des hypothèses d'une variabilité de plus ou moins 50 points de base des taux d'intérêt, l'impact calculé correspondrait à un impact non significatif sur le résultat avant impôt du Groupe.

Il est à noter que la principale source de financement du Groupe est un emprunt obligataire de 650 millions d'euros, à taux fixe.

Risques de marché – Risque de crédit et/ou de contrepartie**Identification du risque****Risque de crédit :**

Compte tenu de son grand nombre de clients, le Groupe estime ne pas être exposé à une concentration significative du risque de crédit. Néanmoins, le développement de ses activités en franchise et en BtoB, tel que prévu notamment dans le plan stratégique Confiance+, pourrait avoir un effet dilutif sur la trésorerie, les résultats, la situation financière du Groupe.

Risque de contrepartie :

Le Groupe a pour politique de placer sa trésorerie sur des dépôts bancaires ou des OPCVM monétaires court terme, ayant pour objectif de réaliser des performances proches de l'EONIA dans le respect des règles de diversification et de qualité de contrepartie.

Gestion du risque**Risque de crédit :**

Le Groupe met en place des procédures internes permettant de contrôler ces risques, notamment au travers de demandes de garanties ou de souscriptions d'assurances et au travers du pilotage des en-cours des créances clients.

Risque de contrepartie :

Selon le Groupe, ces placements ne l'exposent donc pas à un risque de contrepartie significatif. Par ailleurs, dans le cadre de sa politique de gestion des risques de taux et de change, le Groupe est amené à conclure des contrats de couverture avec des établissements financiers de premier plan et il estime que le risque de contrepartie peut à ce titre être considéré comme négligeable.

**Risques de marché – Risque de liquidité****Identification du risque**

L'exposition au risque de liquidité est détaillée dans la section 5.2, note 28.5 des comptes consolidés.

Financement du Groupe

Dans le cadre de l'offre d'acquisition sur Darty et du financement du futur Groupe combiné, le Groupe a mis en place en avril 2016 un contrat de crédit bancaire syndiqué auprès d'une quinzaine de banques européennes.

Le Groupe a émis le 22 septembre 2016 une obligation senior de 650 millions d'euros, d'une maturité de sept ans, portant intérêt à 3,25 % par an.

Afin de diversifier ses sources de financement et de renforcer ses liquidités, le Groupe a mis en place au premier trimestre 2018 un programme de NEU CP et a négocié l'allongement de la maturité du crédit bancaire et syndiqué et de la ligne de crédit revolving jusqu'en 2023.

Au 31 décembre 2018, l'endettement brut du Groupe s'élevait à 911,2 millions d'euros, constitué essentiellement de :

- 200 millions d'euros de crédit bancaire (« term loan ») échéance avril 2023 ;
- 655,3 millions d'euros d'obligations seniors échéance septembre 2023 et intérêts capitalisés.

Le cash-flow libre opérationnel s'élevait à 152,7 millions d'euros au 31 décembre 2018.

La ligne de crédit revolving de 400 millions d'euros échéance avril 2023 n'était pas utilisée.

Le Contrat de Crédit et l'emprunt obligataire comportent des clauses usuelles pour ces types de financement, à savoir des engagements financiers, des engagements restrictifs généraux et des cas d'exigibilité anticipée.

Au 31 décembre 2018, l'ensemble des covenants financiers relatifs au Contrat de Crédit étaient respectés (voir section 4.2.2.2 « Dette financière » du présent Document de référence).

La Société procède à une revue périodique et spécifique de son risque de liquidité.

L'ensemble des termes et conditions des lignes de financement du Groupe sont détaillés à la section 4.2.2.2 « Dette financière » du présent Document de référence.

Gestion du risque

Le risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et régulièrement apprécié par le Groupe à l'aide de reportings financiers périodiques.

Le processus de diversification des financements et de renégociation des instruments financiers du Groupe, entamé début 2018, participe à la gestion et à la remédiation du risque.

Gestion centralisée de la trésorerie

Fnac Darty Participations et Services a conclu avec ses filiales françaises ainsi qu'avec ses filiales implantées à l'étranger des conventions de gestion centralisée de trésorerie pour une durée indéterminée.

Ces conventions ont pour objet la centralisation de la gestion de la trésorerie du Groupe (« cash pool ») de façon à favoriser la coordination et l'optimisation de l'utilisation des excédents de trésorerie ou de la couverture des besoins de trésorerie appréciés globalement au niveau du Groupe.

Dans le cadre de ces conventions, ces sociétés déposent auprès de Fnac Darty Participations et Services tout excédent de trésorerie dont elles n'ont pas l'usage pour financer leur exploitation et leur programme d'investissements et, en retour, Fnac Darty Participations et Services met à la disposition de ces entités les financements nécessaires liés aux besoins générés pour leur exploitation et leur programme d'investissements.

Risques de marché – Volatilité du prix de marché des actions de la société

Identification du risque

Les marchés boursiers connaissent d'importantes fluctuations qui ne sont pas toujours en rapport avec les résultats des sociétés dont les actions sont négociées. De telles fluctuations de marché pourraient affecter de manière significative le prix de marché des actions de la Société.

Le prix de marché des actions de la Société pourrait également être affecté de manière significative par de nombreux facteurs ayant un impact sur la Société, ses concurrents, ou les conditions économiques générales et le secteur de la distribution spécialisée en particulier (notamment le secteur de la distribution de produits de loisirs et techniques). Le prix de marché des actions de la Société pourrait notamment fluctuer de manière sensible en réaction à des événements tels que :

- la cession de blocs de participation significatifs dans un marché boursier présentant de faibles volumes de transactions journalières, la variation des résultats financiers publiés du Groupe ou de ceux de ses concurrents ;
- des annonces de concurrents ou d'autres sociétés ayant des activités similaires et/ou des annonces concernant le secteur de la distribution spécialisée (notamment la distribution de produits de loisirs et techniques), y compris celles portant sur la performance financière et opérationnelle de ces sociétés ;
- des évolutions défavorables de la situation politique, économique ou réglementaire dans les pays et les marchés dans lesquels le Groupe opère ;
- des annonces portant sur des modifications de l'actionariat de la Société ;
- des annonces portant sur des modifications de l'équipe dirigeante ou des collaborateurs clés du Groupe ; et
- des annonces portant sur le périmètre des actifs de la Société (acquisitions, cessions, etc.).

Gestion du risque

Le Groupe offre une disponibilité et une proximité élevées auprès des marchés financiers au travers :

- d'une équipe dédiée aux relations investisseurs ;
- d'une politique proactive d'information des marchés financiers sur son activité, ses résultats, et les événements importants affectant ses affaires. Fnac Darty assure une réponse aux interrogations des marchés sur les impacts d'événements internes ou externes ;
- de la participation régulière de la société à des conférences ou « roadshows » dédiés aux investisseurs, qui permet également une diffusion large de l'information et constitue une occasion pour les investisseurs d'avoir accès au management de Fnac Darty, en assurant une proximité de la société avec les marchés.

Le Groupe est également attentif à la liquidité de son titre et aux volumes échangés sur les marchés financiers.

Fnac Darty a ainsi mis en place un contrat de liquidité auprès d'un prestataire indépendant de services d'investissement afin d'améliorer la liquidité et diminuer le risque de pics de volatilité.

6.5 / Risques financiers

Risques financiers – Impact des engagements au titre des contrats de financement

Identification du risque

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de respecter certaines de ses obligations au titre du Contrat de Crédit et/ou du contrat d'emprunt obligataire et en particulier les clauses restrictives, notamment en raison de circonstances affectant les marchés ou les activités du Groupe. Un manquement à l'une de ces clauses, notamment celles de covenants, pourrait constituer un cas de défaut au titre du Contrat de Crédit, au titre duquel l'agent du Contrat de Crédit (à savoir Société Générale) pourrait, et devrait à la demande des prêteurs, (i) annuler avec effet immédiat les engagements de chaque prêteur, (ii) prononcer l'exigibilité anticipée de l'ensemble des sommes dues au titre du Contrat de Crédit (incluant les intérêts courus sur celles-ci et tous autres montants dus en vertu du Contrat de Crédit).

Aussi, les engagements attachés à ces contrats peuvent réduire la flexibilité du Groupe dans la conduite de ses activités quant à la réalisation de certaines opérations d'investissement ou de désinvestissement y compris les cessions ou acquisitions d'actifs, la modification de la structure financière du Groupe y compris son endettement, l'octroi de sûretés ou garanties ou la réalisation d'opérations de fusion ou de restructuration.

L'impossibilité qui pourrait en résulter pour le Groupe de mettre en œuvre certaines modifications de ses activités ou de sa structure pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'image, l'activité, les résultats, les perspectives, la situation financière et le patrimoine du Groupe.

En cas d'exigibilité anticipée des sommes dues au titre du Contrat de Crédit, le Groupe pourrait faire face à une insuffisance de trésorerie.

Gestion du risque

Au 31 décembre 2018, l'ensemble des covenants financiers étaient respectés (voir section 4.2.2.2. « Dette financière » du présent Document de référence).

Un *crash test* réalisé chaque année permet de mesurer les risques de crédit et de liquidité. La stratégie de diversification des sources de financements et des obligations attachées à ces sources de financement, initiée en 2018 et poursuivie en 2019, participe à la réduction de ce risque.

Risques financiers – Plan de pension

Identification du risque

Le plan de pension, dénommé « plan de pension Comet » alimenté par Darty au Royaume-Uni a été repris dans le cadre de l'intégration Fnac Darty. Les obligations de financement de Fnac Darty dépendent de la performance future des actifs, du niveau des taux d'intérêt utilisés pour mesurer les engagements futurs, des prévisions actuarielles et de l'expérience des changements des régimes de retraite et de la réglementation applicable.

Du fait du grand nombre de variables qui déterminent les obligations de financement des retraites, qui sont difficiles à prévoir, de même que toute évolution législative, les obligations futures de financement en numéraire concernant ce plan de pension pourraient être plus importantes que les montants estimés au 31 décembre 2018.

Dans ce cas, ces obligations de financement pourraient affecter de manière négative la situation financière du Groupe.

Gestion du risque

Le suivi des engagements au titre de ce fonds de pension est piloté conjointement par la direction du contrôle financier et la direction Relations investisseurs et Financement.

Ces engagements sont réévalués deux fois par an.

Le Groupe est membre du *Board* du fonds de pension Comet, qui se réunit environ une fois par trimestre.

Le suivi des décaissements réalisés au titre de l'exercice 2018 est exposé en section 5.2, note 31.4 des comptes consolidés.

6.6 / Assurances

Présentation générale

L'ensemble des polices souscrites par le Groupe ont été contractualisées à des conditions adaptées à la dimension et à la typologie des risques du Groupe.

La politique d'assurances du Groupe est coordonnée par la direction juridique du Groupe, qui a pour mission avec l'appui des autres directions 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 ses 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.

Pour ce faire, chaque filiale du Groupe a la charge de fournir à la direction juridique du Groupe les informations nécessaires à l'identification et à 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 juridique 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.

Politique de prévention des risques

La politique de prévention, de précaution et de protection des risques décentralisée au niveau des filiales est destinée à recenser, évaluer et réduire l'exposition, l'occurrence et l'intensité des sinistres, grâce :

- à l'audit des principaux sites opérationnels ;
- à l'expertise des valeurs en risque ;
- au suivi des recommandations émanant des professionnels de la sécurité ;
- aux procédures de contrôle interne ;
- à la formation du personnel ; et
- à la mise en place de plans appropriés de secours.

Politique du Groupe en matière d'assurances

La politique du Groupe de transfert des risques significatifs aux compagnies d'assurance est déterminée en particulier par :

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

Dans le cadre de sa politique d'assurance, le Groupe privilégie l'approche « tous risques sauf », déterminée en fonction de l'appréciation des conséquences financières pour le Groupe de sinistres possibles, notamment en matière de :

- responsabilité civile : dommages corporels ou matériels causés à des tiers du fait des produits, des installations et du matériel ;
- dommages matériels résultant d'incendies, d'explosions, de dégâts des eaux, de vols, d'événements naturels atteignant les biens propres du Groupe (immeubles, mobilier, matériel, marchandises ou installations informatiques), d'émeutes, de terrorisme, de guerres, ou autres ;
- pertes d'exploitation consécutives à un dommage direct ; et
- cyber-risque.

Le Groupe a adopté une politique de franchises permettant d'absorber les sinistres de faible importance en termes de coûts (notamment pour les polices Tous Risques et Responsabilité Civile) privilégiant ainsi la mise en place d'actions de prévention afin de réduire la sinistralité.

La mise en place de couvertures d'assurance est fondée sur la détermination, par site et par société concernée, du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques de responsabilité, de dommages, de cyber-risque ou autres. Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les assureurs en tant que souscripteurs des risques du Groupe.

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 risques sont gérés dans le cadre de la politique générale du Groupe en matière de gestion des risques, similaire à celles de groupes comparables.

Les principaux programmes d'assurances auxquels a souscrit le Groupe centralisent les achats de couvertures d'assurances auxquelles adhère l'ensemble des filiales du Groupe. Ces couvertures sont souscrites avec le concours de courtiers en assurance de dimension internationale, spécialisés dans la couverture de grands risques, auprès d'assureurs reconnus.

Principaux programmes d'assurances

Les principaux programmes d'assurance du Groupe pour couvrir les risques auxquels il est confronté dans ses activités qui sont décrits ci-après, peuvent le cas échéant être complétés par des dispositifs locaux spécifiques aux pays :

Dommages et pertes d'exploitation : Cette police assure le Groupe notamment contre les dommages résultant d'incendies, d'explosions, de dégâts des eaux, de vols, d'événements naturels atteignant les biens propres (immeubles, mobilier, matériel, marchandises ou installations informatiques) et ceux mis à la charge du Groupe, et contre les pertes d'exploitation consécutives à ces dommages, pour une durée estimée nécessaire pour une reprise normale d'activité. Le montant total des dommages indemnisés au titre de ces polices varie en fonction du risque et de la zone géographique considérés. Ainsi, la limite de garantie est de 400 millions d'euros et de 20 millions d'euros par sinistre de dommages directs et pertes d'exploitation combinés pour le Groupe sur une période d'assurance expirant le 1^{er} janvier 2020.

Responsabilité civile : Cette police couvre notamment les risques d'exploitation ou les risques après livraison ou prestation couvrant les dommages corporels ou matériels causés aux tiers du fait de l'activité de l'ensemble de ses filiales ou des produits vendus par le Groupe. Le montant des dommages indemnisés à ce titre est plafonné pour le Groupe pour une période d'assurance expirant le 30 avril 2020. Ainsi, le montant des dommages indemnisés à ce titre est plafonné à 75 millions d'euros par sinistre et par an pour le Groupe.

Transport de marchandises : Ces polices couvrent les activités des magasins, des filiales et les activités du site fnac.com et notamment les risques d'avaries, de vols, de pertes ou d'événements majeurs (à l'exclusion des faits de guerre) lors des opérations de transport réalisées par les filiales du Groupe et ce, depuis la remise des marchandises par les fournisseurs jusqu'aux magasins ou jusqu'à la prise de livraison par le destinataire. Le montant des dommages indemnisés au titre de cette police 2018 expirant le 30 avril 2019 est en adéquation avec les risques encourus. Ainsi, la limite de garantie est de 3 millions d'euros par sinistre.

Cyber-risque : Cette police couvre notamment les risques d'attaques informatiques d'intensité exceptionnelle que pourrait subir le Groupe. Le montant des dommages indemnisés à ce titre est plafonné pour le Groupe à hauteur de 15 millions d'euros par sinistre et par période d'assurance, pour une période d'assurance expirant le 30 avril 2019.

Montant des charges supportées par le Groupe : Les charges supportées par le Groupe au titre de l'ensemble des polices d'assurance pour l'exercice écoulé sont d'environ 4 millions d'euros.

6.7 / Gestion des risques

Suivant la définition de l'AMF, le risque représente la possibilité qu'un événement survienne dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Société, son image ou sa réputation.

La gestion des risques comprend des thématiques bien plus larges que les seuls risques financiers : stratégiques, opérationnels, de marché, de corruption, d'image, de réputation ou de conformité. La gestion des risques est un levier de management qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et l'image et la réputation de la Société ;
- préserver la pérennité des activités de l'entreprise à court, moyen et long termes ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;

- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- mobiliser les collaborateurs de l'entreprise autour d'une vision commune des principaux risques.

Le Groupe associe étroitement la gestion des risques et le contrôle interne. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe reposent sur un ensemble de moyens, de procédures et d'actions adaptés visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour identifier, analyser et maîtriser :

- 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 ou financière ou de conformité aux lois et réglementations ; et
- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources.

6.7.1 / LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

La mise en œuvre du dispositif de gestion des risques au sein du Groupe repose sur un cadre organisationnel, un processus de gestion des risques en trois étapes et un pilotage continu de ce dispositif.

6.7.1.1 / L'organisation de la gestion des risques et son articulation avec le contrôle interne

Cadre organisationnel

Le cadre organisationnel comprend :

- une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif ;
- une politique de gestion des risques qui formalise les objectifs du dispositif.

Organisation de la gestion des risques au niveau Pays

La maîtrise de l'exposition aux risques décentralisés repose sur le Directeur Général du pays et les responsables locaux, qui sont au plus près des risques liés aux activités qu'ils exercent ou supervisent :

- les revues de performance mensuelles contribuent à la détection de l'apparition et de la survenance des risques ;
- les directions Sécurité pays sont responsables de la sécurité du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise et de toutes les personnes présentes sur l'ensemble des sites du Groupe et mettent en œuvre l'ensemble des moyens humains, organisationnels et techniques réunis pour faire face aux risques d'origine accidentelle ou intentionnelle ;
- les directions Support fonctionnelles, dans leur rôle de garant et moteur de progrès, peuvent être amenées à identifier des risques et proposer un plan d'action à la ligne hiérarchique en vue de les maîtriser.

Organisation de la gestion des risques au niveau Groupe

La direction de l'audit interne anime pour le compte du management, le processus de cartographie des risques internes et externes majeurs du Groupe à partir d'une démarche d'identification et d'évaluation des risques formalisée.

La direction de la sécurité et de la prévention des risques diffuse un ensemble de règles et bonnes pratiques visant à la maîtrise des risques sous sa responsabilité, le réseau des directeurs Sécurité pays s'appuie également sur cet ensemble de règles et bonnes pratiques. Ses objectifs au niveau du Groupe sont l'harmonisation des procédures, la réduction des risques, l'optimisation des coûts de sécurité en favorisant les synergies et la sensibilisation du personnel dans les enseignes du Groupe.

La direction juridique identifie, analyse les risques juridiques significatifs du Groupe et les risques assurables à intégrer dans les états financiers du Groupe.

Le processus d'élaboration du plan stratégique animé par la direction de la stratégie est l'occasion de faire le point sur les principaux risques externes et de mettre à jour la cartographie des risques majeurs du Groupe. Conformément aux cadres référentiels, celle-ci est transmise à la direction de l'audit interne.

Politique de gestion des risques

Le Groupe a formalisé en 2011 puis actualisé en 2015 sa politique de gestion des risques qui s'appuie notamment sur le Référentiel COSO II. Ce document recense les étapes et les méthodes à respecter dans le cadre d'une démarche continue de gestion des risques ainsi qu'à l'occasion des exercices annuels d'analyse des risques.

Un processus de gestion de risques en trois étapes

- Identification des risques : au sein des activités du Groupe, l'identification s'inscrit dans une démarche continue. Elle permet de recenser et centraliser les principaux risques en fonction de leur nature, auprès de la direction de la sécurité et de la prévention des risques, ou auprès de la direction de l'audit interne.
- Analyse des risques : au sein des activités du Groupe, cette démarche est formalisée au moins une fois par an, à l'occasion d'un processus d'auto-évaluation des risques animé par la direction de l'audit interne. La politique de gestion des risques détaille les critères et modalités de ces évaluations : il s'agit d'examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques, ou d'image et de réputation) et à apprécier leur possible occurrence ainsi que le niveau de maîtrise du risque.
- Traitement du risque : à l'occasion de cette dernière étape, le(s) plan(s) d'action le(s) plus adapté(s) à la Société sont identifiés.

Pilotage du dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière : son suivi permet l'amélioration continue du dispositif.

Le comité d'audit examine au moins une fois par an la cartographie des risques dressée par la direction de l'audit interne pour la direction générale du Groupe et suit l'avancée des plans d'action dédiés.

Le Groupe réalise par ailleurs des audits internes réguliers en France et à l'international permettant d'évaluer et de renforcer l'efficacité de ses dispositifs de gestion des risques.

Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du Groupe :

- le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques. Les risques sont traités et font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir une adaptation de l'organisation, la conduite de projets mais également prévoir la mise en place de contrôles. Ces contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne et peuvent être revus à la lumière de la cartographie des risques ;
- le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ;
- le plan d'audit s'appuie notamment sur les cartographies des risques pour tester l'évaluation du niveau de contrôle des risques identifiés.

L'articulation et l'équilibre conjugué des deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle qui constitue leur fondement commun, notamment, la culture du risque et du contrôle propres à la Société et les valeurs éthiques du Groupe rappelées dans le Code de conduite des affaires.

6.7.1.2 / Les principes généraux du contrôle interne

La définition et les objectifs du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe 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 contrôle interne se définit comme un processus conduit par la direction générale sous le contrôle du conseil d'administration, mis en œuvre par les dirigeants et l'ensemble du personnel. Quels que soient sa qualité et ses degrés d'application, il ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs rentrant dans les catégories suivantes :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde du patrimoine ;
- la fiabilité des informations financières.

Limites du contrôle interne

La probabilité d'atteindre les objectifs fixés est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, et notamment :

- aux erreurs humaines commises ou aux dysfonctionnements survenus lors de la prise de décisions ou dans l'application de celles-ci ;
- aux cas de collusion délibérée entre plusieurs personnes qui permettent d'éluder le dispositif de contrôle en place ;
- aux cas de fraude délibérée du management ;
- au cas où la mise en place, voire le maintien d'un contrôle, serait plus onéreuse que le risque qu'il est censé pallier ;
- par ailleurs, dans la poursuite des objectifs précités, il va de soi que les entreprises sont confrontées à des événements et aléas qui sont indépendants de leur volonté (évolution imprévue des marchés et de la concurrence, évolution imprévue de la situation géopolitique, erreur de prévision ou d'estimation des effets de ces évolutions sur l'organisation, etc.).

Les composantes du contrôle interne

La qualité du dispositif de contrôle interne repose sur les composantes suivantes :

- l'environnement de contrôle fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par la direction et communiquées à tous les collaborateurs ;
- une organisation comportant une définition claire et appropriée des rôles et responsabilités ;
- un système de recensement, d'analyse et de gestion des principaux risques ;
- une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

L'environnement de contrôle interne du Groupe

Cet environnement s'articule autour des principes et valeurs régissant le comportement et l'éthique de tous les collaborateurs qui sont présentés dans des codes et chartes internes et s'appuie sur une gestion des ressources humaines garante de la compétence, de l'éthique et de l'implication des collaborateurs.

Les principes et valeurs

- Le Code de conduite des affaires a été mis à jour en 2017. Il énonce les principes éthiques ainsi que les grandes règles de conduite, de conformité aux réglementations et de comportement attendues des collaborateurs et des partenaires de Fnac Darty.
- Une « charte cadeaux et avantages », mise à jour en 2017, approfondit les règles concernant les cadeaux et sollicitations diverses en provenance des fournisseurs, des tiers et des partenaires.
- Les valeurs clés fédératrices des enseignes Fnac et Darty sont l'Engagement, la Passion, le Respect, l'Innovation, la Solidarité, l'Exemplarité, l'Esprit de service, l'Excellence opérationnelle. Ces valeurs fondatrices et fédératrices ont été reprises dans le Code de conduite des affaires mis à jour.
- Une charte du contrôle interne, diffusée en 2010, a été actualisée et complétée en 2013. Elle définit, tels qu'ils sont évoqués par le cadre de l'AMF, le rôle de chacun des acteurs de ce contrôle interne. Darty dispose également d'un référentiel de contrôle interne régulièrement mis à jour et communiqué aux collaborateurs.
- Une charte de déontologie boursière, mise à jour en 2017, conforme aux instructions de l'AMF, définit les obligations incombant aux personnes détentrices d'informations privilégiées.
- Une charte du bon usage des systèmes d'information a été diffusée une première fois en 2008 puis une seconde fois en 2012, elle a été mise à jour en 2017 afin de sensibiliser et responsabiliser, notamment les collaborateurs Fnac Darty, aux droits et devoirs qui leur incombent.

Ces codes et chartes ont été validés par le comité de direction du Groupe. Ils sont disponibles sur les sites intranet des enseignes du Groupe afin que chaque collaborateur puisse s'y référer.

Les « Règles incontournables Fnac Darty » mises à jour en 2017 définissent, pour les 14 principaux cycles opérationnels et fonctionnels des activités du Groupe, les règles clés de contrôle interne à respecter en termes de conformité légale ou réglementaire et en termes d'allocation efficiente des ressources pour atteindre les objectifs. Ces règles sont notamment complétées par un corpus de « Bonnes pratiques magasins » et un glossaire sur « La prévention des risques dans son management ».

La politique de ressources humaines

La politique de ressources humaines contribue au contrôle interne notamment par l'existence de délégations de pouvoirs et de responsabilités, de descriptions de fonctions, d'un système d'évaluation des collaborateurs et par l'investissement en formation.

- Compte tenu de la taille du Groupe, de l'importance de ses effectifs, de la diversité de ses domaines d'activité et de la dispersion géographique de ses différentes entités, des délégations de pouvoirs et de responsabilités sont nécessaires au fonctionnement optimal de l'entreprise. Dans les domaines de responsabilités dont ils ont la charge, il est attribué aux titulaires de telles délégations tous les pouvoirs et moyens nécessaires à l'exécution de leurs fonctions ainsi qu'au respect et à l'application de la réglementation en vigueur. Des fiches de postes existent pour les principales fonctions. Les descriptions de fonctions de ces fiches font notamment référence aux contrôles nécessaires à la supervision de l'activité et servent également de cadre au système d'évaluation individuelle. L'identification et la description des compétences clés (managériale et métiers) pour le Groupe permettent la mise en place progressive d'un système commun de gestion des compétences.
- Les formations, inscrites dans des plans annuels, sont orientées vers une maîtrise des métiers alliant le savoir-faire spécifique et le management. Elles sont dispensées à la prise de poste, et tout au long de la carrière pour assurer le développement individuel.
- L'ensemble des cadres et employés du Groupe bénéficient d'un entretien annuel d'évaluation de la performance et des compétences, de prise en considération des besoins de formation et des attentes en matière d'évolution de carrière. Les cadres dirigeants sont suivis par la direction des ressources humaines du Groupe (recrutement, mobilité internationale, gestion des carrières et formation). Des plans de succession sont en place pour les principales fonctions d'encadrement du Groupe.
- Depuis janvier 2018, les salariés sont sollicités tous les quinze jours sur des thématiques variées pour donner leur opinion en répondant à trois questions. Ils peuvent également via ce format s'exprimer en toute liberté sur leurs attentes, ce qui permet la mise en place rapide de plans d'action concrets. Des comités de suivi ont été mis en place à cet effet.
- Les politiques de rémunération sont gérées et contrôlées par la direction des ressources humaines du Groupe pour les principales fonctions d'encadrement et laissées à l'initiative des pays pour les autres fonctions mais dans le respect des grandes orientations définies.
- La direction des ressources humaines du Groupe déploie et anime la politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale du Groupe.

L'organisation

L'organisation du contrôle interne repose sur des acteurs tout le long de la chaîne de responsabilité, du comité exécutif à l'ensemble des collaborateurs ainsi que des organes de supervision et d'évaluation que sont le conseil d'administration, le comité d'audit, le comité des nominations et des rémunérations, le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale et les commissaires aux comptes.

L'affectation des responsabilités et l'application de la règle de séparation des fonctions constituent la base permettant d'assurer le contrôle et d'établir les rôles respectifs des différentes instances de décision.

Le comité exécutif

Le comité exécutif a pour fonction de définir les grands axes stratégiques du Groupe et leurs impacts sur les grands équilibres financiers et de gestion. Il examine le travail des auditeurs internes et externes. Il statue sur les orientations à suivre et les plans d'actions.

Il est présidé par le Directeur Général de Fnac Darty, et comprend en 2018, outre ce dernier, le Directeur Général de Fnac Vanden Borre en Belgique, la directrice des ressources humaines Fnac Darty, le directeur commercial produits et services France Fnac Darty, le directeur des opérations et des systèmes d'information Fnac Darty, le directeur d'exploitation, le directeur financier et secrétaire général Fnac Darty, le Directeur Général de Fnac Espagne en charge de la coordination de la zone Ibérique, la directrice Marketing et E-commerce Fnac Darty, le directeur de la communication et des affaires publiques Fnac Darty et la directrice de la stratégie et du M&A depuis janvier 2019.

La directrice de la stratégie et du M&A Fnac Darty anime et coordonne les projets du comité exécutif.

Les comités d'investissement

Le comité d'investissement Groupe examine et valide, depuis 2008, toute décision d'investissement sur les projets importants et tout projet :

- de création de magasin en propre ou en franchise ;
- d'acquisition ou de cession de société ou fonds de commerce.

Le comité d'investissement Groupe est présidé par le Directeur Général du Groupe et les membres permanents sont le directeur financier Groupe et le directeur du contrôle financier. Les projets Pays sont présentés par le Directeur Général du pays assisté par son directeur financier et les experts concernés par les projets (par exemple direction du patrimoine pour un projet immobilier).

Le comité d'investissement informatique examine et valide, depuis 2012, toute décision d'investissement sur les projets informatiques importants.

Le comité d'investissement informatique est présidé par le directeur financier Groupe et les membres permanents sont le directeur des Opérations et des systèmes d'information Groupe et le directeur du contrôle financier Groupe. Les projets pays sont présentés par le Directeur Général du pays assisté par son directeur financier.

Les responsables opérationnels et les collaborateurs

Le management est l'acteur opérationnel du contrôle interne sur lequel il s'appuie pour atteindre ses objectifs ; à ce titre, l'exercice de contrôles appropriés est l'une des responsabilités essentielles de chaque manager du Groupe. Cette responsabilité commence au premier niveau de supervision. La sensibilisation des principaux acteurs de ces contrôles est notamment formalisée par la signature de délégations de pouvoirs et de responsabilités.

Dans le cadre de sa délégation de pouvoirs et de responsabilités formalisée, chaque directeur et responsable définit, met en place et gère le dispositif de contrôle interne. En particulier, les directeurs de magasin, de filiale et d'entité sont responsables du maintien d'un niveau de contrôle interne satisfaisant sur les actifs et les flux de l'unité ou de l'entreprise qu'ils dirigent.

Les collaborateurs doivent avoir connaissance des dispositifs de contrôle interne au regard des objectifs qui leur ont été assignés et doivent respecter les principes et règles de contrôle et peuvent être source d'amélioration et de détection des dysfonctionnements. Ils sont informés des dispositifs existants dès la signature de leur contrat de travail et par les règlements intérieurs de leurs entités juridiques de rattachement.

Les autres acteurs du contrôle interne

- La direction juridique Groupe conseille et assiste les directions opérationnelles et les filiales, sur les affaires juridiques significatives.
- La direction fiscale Groupe conseille et assiste les directions opérationnelles et les filiales, sur les affaires fiscales significatives.
- La direction du contrôle financier Groupe s'assure de la mise en œuvre et du respect des procédures de reporting et d'établissement des comptes consolidés.
- La direction des ressources humaines Groupe conseille et veille à la conformité des pratiques internes aux lois et aux réglementations relevant du droit social.
- La direction de la sécurité et de la prévention des risques Groupe procède à des analyses spécifiques de risques et propose des plans d'actions en matière de sécurité, de sûreté et d'environnement.

Les organes de supervision et d'évaluation du contrôle interne

- Le conseil d'administration contribue par la compétence de ses membres à l'environnement général de contrôle. Il est régulièrement tenu informé des méthodologies de contrôle interne et de gestion des risques majeurs dont il rend compte dans son rapport d'activité.
- Le comité d'audit a notamment pour compétence conformément à son règlement de « s'assurer de la pertinence et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et d'identification, de couverture et de gestion des risques de la

Société, en particulier de ses actifs financiers ou commerciaux, matériels ou immatériels, ainsi que des risques éventuels de toute nature du personnel, des clients ou des tiers à raison des activités de la Société et/ou de ses filiales ».

- Le comité des nominations et des rémunérations a notamment pour compétence conformément à son règlement d'« évaluer l'indépendance des membres du conseil d'administration, de proposer la nomination de ses membres, de la direction générale et des comités spécialisés et enfin d'examiner et de proposer au conseil l'ensemble des éléments et conditions de rémunération des membres de la direction générale et des principaux dirigeants du Groupe ».
- Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a notamment pour compétence conformément à son règlement d'« examiner les principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière sociale, environnementale et sociétale ».
- Le comité d'éthique du Groupe présidé par la directrice des ressources humaines et dont les membres permanents sont la directrice juridique, le directeur de la sécurité et de la prévention des risques, la directrice de l'audit interne et la responsable de la responsabilité sociale et environnementale a été mis en place en janvier 2018. Ce comité a pour missions principales notamment de veiller à la mise à jour opportune du référentiel des codes, chartes et politiques du Groupe, de suivre l'efficacité des plans de réduction des risques concernant les cartographies spécifiques liées aux risques de corruption et au devoir de vigilance et de rendre compte annuellement de ses travaux notamment auprès du comité exécutif.
- Un comité de gestion des données personnelles a été mis en place en 2017 afin de piloter la mise en conformité et le respect du Règlement européen sur la protection des données personnelles (RGPD-GDPR) au 25 mai 2018. Ce comité est animé par la déléguée à la protection des données personnelles (DPO) qui a été désignée par le Groupe pour la France ; des DPO ont été désignés également dans les pays. Les principaux objectifs de ce comité qui se réunit toutes les six semaines sont présentés dans le chapitre 2 du présent Document de référence et notamment dans la section 2.4.1.3 « Protection des données personnelles ».
- La direction de l'audit interne Groupe, qui concourt à travers ses missions à l'évaluation du dispositif de contrôle interne, formule des recommandations afin d'en améliorer son fonctionnement. La direction de l'audit interne est en charge de l'animation et de la coordination de la gestion des risques, à travers notamment l'exercice annuel des cartographies des risques et du suivi des plans d'action et assure également l'administration centrale et l'analyse du contrôle interne en application de la loi de sécurité financière et du cadre de référence de l'AMF, développées dans le paragraphe ci-dessous intitulé « La surveillance du dispositif ». La direction de l'audit interne Groupe, rattachée au directeur financier et secrétaire général du Groupe, rend compte à la direction générale et au comité d'audit des principaux résultats de ses évaluations.

- Le commissaire aux comptes prend connaissance des éléments de contrôle interne pertinents pour l'audit afin de prendre en considération les facteurs pouvant engendrer des risques d'anomalies significatives dans les comptes et non dans le but de formuler une opinion sur l'efficacité du contrôle interne.

Au moment qu'il juge approprié, le commissaire aux comptes communique à la direction, au niveau de responsabilité approprié, les faiblesses du contrôle interne identifiées au cours de l'audit qu'il estime d'une importance suffisante pour mériter son attention, sauf s'il considère cette démarche inappropriée en la circonstance. Il effectue cette communication par écrit lorsqu'elle porte sur des faiblesses qu'il estime significatives. Le commissaire aux comptes communique les faiblesses significatives du contrôle interne aux organes mentionnés à l'article L. 823-16 du Code de commerce, au moment qu'il juge approprié, par écrit.

La surveillance du dispositif

La surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et l'examen régulier de son fonctionnement sont l'objet de trois types de travaux : les exercices annuels d'auto-évaluation, les missions de l'audit interne et les remarques formulées par les commissaires aux comptes ainsi qu'indiqué au paragraphe précédent.

L'auto-évaluation

Il est demandé aux acteurs en charge d'appliquer le dispositif de contrôle interne d'apprécier le niveau de contrôle interne atteint au travers de contrôles clés pour le bon exercice de leurs activités.

Cette démarche permet de :

- sensibiliser les responsables opérationnels et fonctionnels aux procédures de contrôle interne dont ils ont la charge ;
- fournir un cadre structuré et objectif d'analyse des risques et de partage des meilleures pratiques de contrôle interne ;
- lancer des plans d'action et d'amélioration le cas échéant.

L'approche d'analyse du contrôle interne repose sur les principes suivants :

- une auto-évaluation annuelle des règles incontournables Fnac Darty, au moyen de questionnaires, auprès d'opérationnels clés dans chacune des organisations pays du Groupe. En 2018, 14 cycles ont été auto-évalués et une auto-évaluation spécifique a été mise en place sur les risques réglementaires. Le questionnaire du cycle « Finance, Comptabilité et Gestion », adressé aux directeurs financiers des pays, tient compte du cadre de référence de l'AMF et plus particulièrement de son guide d'application.

Ces questionnaires servent d'indication complémentaire pour les opérationnels dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne dont ils ont la charge. Ils permettent d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble des activités et aux opérationnels de bénéficier des meilleures pratiques. Ils permettent de lancer des plans d'action d'amélioration sur la base des résultats obtenus ;

- une auto-évaluation annuelle des contrôles « Immanquables » en magasin Fnac basée sur le référentiel de « Bonnes pratiques magasins » est animée et coordonnée par le réseau financier des organisations pays. En 2018, l'intégralité du parc des magasins français et internationaux a été auto-évaluée.

L'audit interne

En 2018, la direction de l'audit interne a poursuivi le renforcement de son dispositif d'évaluation du contrôle interne des organisations et de maîtrise des risques. Les principales actions engagées concernent :

- la tenue de comités de contrôle interne pour toutes les filiales françaises et internationales. Ces comités permettent notamment :
 - de formaliser la remontée d'information par les responsables opérationnels quant aux principaux risques identifiés et/ou avérés,
 - de s'assurer que les activités de contrôle sont mises en œuvre et qu'elles couvrent les risques de la filiale.

Ces comités de contrôle interne se sont ainsi tenus entre janvier et décembre avec les Directeurs Généraux et directeurs financiers des pays ou filiales, la direction juridique, la direction fiscale, la direction du contrôle financier et de l'audit interne ;

- la réalisation de missions d'audit terrain se répartissant également entre la France et l'international et entre des missions d'audit des cycles opérationnels des magasins et des missions d'audit des cycles des principales fonctions support des sièges des filiales (achats de produits et de frais généraux, ressources humaines, marketing...).

Les commissaires aux comptes

Dans le cadre de leur mission de certification des comptes, les commissaires aux comptes formulent des remarques. Au moment qu'il juge approprié, le commissaire aux comptes communique à la direction, au niveau de responsabilité approprié, les faiblesses du contrôle interne identifiées au cours de l'audit qu'il estime d'une importance suffisante pour mériter son attention, sauf s'il considère cette démarche inappropriée en la circonstance. Il effectue cette communication par écrit lorsqu'elle porte sur des faiblesses qu'il estime significatives. Le commissaire aux comptes communique les faiblesses significatives du contrôle interne aux organes mentionnés à l'article L. 823-16 du Code de commerce, au moment qu'il juge approprié, par écrit.

6.7.1.3 / Les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information financière

Principes généraux d'organisation du contrôle interne comptable et financier

Définition et objectifs

Le contrôle interne comptable et financier couvre les processus qui alimentent les données comptables : processus de production de l'information financière, processus d'arrêté des comptes et actions de communication.

Le dispositif de contrôle interne comptable et financier vise à assurer :

- le respect de la réglementation comptable et la bonne application des principes sur la base desquels les comptes sont établis ;
- l'application des orientations fixées par la direction générale au titre des informations financières ;
- la préservation des actifs ;
- la qualité de la remontée des informations qui concourent à l'élaboration des comptes publiés et la fiabilité de leur traitement centralisé pour la consolidation Groupe en vue de leur diffusion et de leur utilisation à des fins de pilotage ;
- le contrôle de la production des éléments financiers comptables et de gestion.

Périmètre

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable comprend la Société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés.

L'organisation et le processus de pilotage de la fonction comptable et financière

L'organisation

L'élaboration de l'information financière et comptable du Groupe est assurée par la direction financière Groupe.

En 2018, la direction financière et secrétariat général Groupe a supervisé la direction du contrôle financier, la direction juridique, la direction fiscale, la direction relations investisseurs et financement, la direction de la sécurité et de la prévention des risques, la direction de l'immobilier, la direction de l'audit interne ainsi que la direction financière France à laquelle sont rattachées la direction de la trésorerie et la direction du contrôle de gestion.

Les normes

Les normes comptables

Le Groupe s'est doté d'un corps de règles et méthodes comptables, dont l'application est obligatoire pour toutes les filiales consolidées.

Ces règles comptables, régulièrement mises à jour, tiennent compte de l'évolution des réglementations et des normes comptables.

Les normes comptables fixent les principes nécessaires au traitement homogène des opérations. Elles précisent notamment les modalités d'enregistrement conformément aux normes IFRS.

Les procédures budgétaires et de clôture assurent l'homogénéité de traitement des données.

Les normes de gestion

Les normes de gestion précisent non seulement les règles applicables à la valorisation de certains comptes significatifs de bilan et de compte de résultat mais également les contrôles et validations applicables aux processus clés.

L'amélioration de la qualité de la formalisation et la mise à jour de ces règles sont sous la responsabilité de la direction du contrôle financier.

Le processus de pilotage

La production et l'analyse de l'information financière et comptable s'appuient sur un ensemble de procédures de gestion telles que :

- le plan à moyen terme, qui mesure les conséquences des orientations stratégiques sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe. Il sert également à l'appréciation annuelle par le Groupe des valeurs d'utilité des actifs relatifs aux différentes Unités Génératrices de Trésorerie ;
- les budgets annuels, qui se construisent sur la base d'échanges entre les directions opérationnelles et les directions générales Pays et Groupe : ce budget explicitant notamment les grands équilibres financiers et les plans d'actions opérationnels est établi au quatrième trimestre de l'exercice et définitivement entériné au premier trimestre suivant en tenant compte, le cas échéant, des événements intercalaires survenus ;
- les budgets annuels sont actualisés au moins deux fois par an afin d'apprécier si les objectifs budgétaires ont été atteints et, le cas échéant, de les réviser en tenant compte des réalisations à date et de l'évolution de l'environnement interne et externe. De plus, un *rolling forecast* mensuel est formalisé dans le cadre de l'actualisation de la mensualisation du budget ; ainsi les entités communiquent leurs prévisions de résultat et cash-flow révisées mensuellement sur leur estimation de l'activité ;

- le reporting, qui a lieu tous les mois sur la base d'une clôture des résultats mensuels effectuée par toutes les entités dépendantes du Groupe, permet une remontée rapide des informations financières et un suivi régulier de la performance des opérations. La direction du contrôle financier, en s'appuyant sur les contrôles délégués aux directeurs financiers des pays ou filiales, veille à sa cohérence, sa fiabilité et au respect des traitements comptables appliqués.

Le Directeur Général du Groupe, le directeur financier Groupe, les Directeurs Généraux de zones, pays ou filiales se réunissent régulièrement avec les managers des différentes activités afin d'apprécier l'évolution de l'activité, sur la base d'éléments financiers et opérationnels ;

- la direction du contrôle financier s'assure de manière régulière pour les clôtures semestrielles et annuelles des engagements hors bilan des entités juridiques consolidées, notamment dans le cours du processus de consolidation statutaire dans le cadre duquel elles 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.

Les systèmes d'information

Les systèmes d'information comptables et financiers déployés au sein du Groupe ont pour objectif de satisfaire aux exigences de conformité, de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information.

- Les données de gestion financière et de comptabilité sont gérées avec un seul et même système d'information SAP dans toutes les activités de l'enseigne Fnac afin de garantir une cohérence pour le traitement, la comparaison et le contrôle des informations comptables et financières. Les données de gestion financière et de comptabilité sont gérées avec un système d'information SAP différent de celui de Fnac pour Darty France, avec un logiciel développé en interne pour Vanden Borre (Darty Belgique) et avec le système d'information Microsoft Dynamics Nav pour BCC (Darty Pays-Bas).
- Les données de reporting financier, de construction et suivi budgétaire sont gérées avec un seul et même système d'information dans toutes les activités du Groupe. Cet outil SAP BPC est interfacé avec les différents systèmes d'information comptable.
- Les données de consolidation sont collectées dans un outil unique de consolidation BPC Consolidation, interfacé avec le système BPC V2 du reporting consolidé Fnac Darty.

Afin de renforcer le contrôle interne des systèmes, la direction Organisation et Systèmes d'information a renforcé le dispositif de séparation des tâches et a amélioré les contrôles des droits d'accès, à travers une revue annuelle formalisée sur tout le périmètre du Groupe.

L'élaboration de l'information comptable et financière

Les processus opérationnels d'alimentation des comptes

L'ensemble des processus alimentant les comptes, notamment les ventes, les achats et la gestion des stocks, des immobilisations, de la paie et de la trésorerie font l'objet de procédures spécifiques de suivi et de règles de validation et d'autorisation de comptabilisation.

La consolidation des comptes

La consolidation statutaire des comptes est mensuelle et réalisée à l'aide de l'outil de consolidation unique qui permet la transmission des informations financières des filiales consolidées, en temps réel, après un processus complet de validation des liasses de consolidation par leur commissaire aux comptes et par leurs Directeurs Généraux et financiers, qui s'engagent alors par la signature d'une lettre d'affirmation semestrielle, confortant ainsi la qualité de l'information financière transmise.

La direction du contrôle financier anime le processus de consolidation.

La communication financière

La direction Relations investisseurs et Financement, rattachée au directeur financier et secrétaire général du Groupe, est responsable de la préparation d'un calendrier précis de diffusion aux marchés financiers d'une information à jour sur les activités du Groupe.

Ce calendrier est en adéquation avec les exigences des autorités de marché. Les responsables vérifient, avec le support de la direction juridique, que la communication est effectuée dans les délais requis et en conformité avec les lois et règlements dont ils assurent une veille permanente.

Toute information significative communiquée à la communauté financière reflète avec sincérité et transparence la situation de l'activité du Groupe et est effectuée dans le respect du principe d'égalité d'information entre les actionnaires.

Les commissaires aux comptes

Dans le cadre de leur mission permanente, les commissaires aux comptes audient les comptes et états, annuels et semestriels, des entités consolidées. L'établissement des comptes consolidés annuels du Groupe est réalisé par la direction du contrôle financier sous la responsabilité du directeur financier et secrétaire général du Groupe après validation par les directions financières des entités. Le Directeur Général et le directeur financier et secrétaire général du Groupe certifient la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes consolidés en signant une lettre d'affirmation adressée aux commissaires aux comptes.

6.7.2 / LES CARTOGRAPHIES DES PRINCIPAUX RISQUES

Dans le cadre de ses procédures de gestion des risques et de contrôle interne, le Groupe élabore des cartographies des principaux risques auxquels il est exposé. Pour chaque risque identifié, le Groupe apprécie son impact potentiel. Les cartographies sont mises à jour régulièrement et permettent au Groupe de définir et de suivre les différents plans d'actions spécifiques mis en œuvre pour réduire ou maîtriser ces risques. Les risques identifiés dans la dernière cartographie des risques du Groupe sont détaillés dans les sections précédentes du présent chapitre 6 « Facteurs de risques et contrôle interne ». En complément et afin de répondre aux exigences des nouvelles réglementations, une cartographie spécifique des risques anticorruption et une cartographie des risques relative à la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre ont été réalisées.

6.7.2.1 / La cartographie des risques métiers du Groupe

La cartographie des principaux risques métiers identifiés est un processus qui est réalisé à l'échelle du Groupe avec les contributions des pays et des principales directions opérationnelles du Groupe ; elle fait l'objet d'une première validation en comité exécutif puis elle est examinée et validée par les membres du comité d'audit au mois de décembre de chaque année.

Un point régulier est réalisé auprès des membres du comité d'audit notamment sur le niveau d'avancement des plans de remédiation.

6.7.2.2 / La cartographie spécifique des risques de corruption du Groupe

Dans le cadre de la loi Sapin 2 promulguée en décembre 2016 et entrée en vigueur en juin 2017, le Groupe a établi une cartographie des risques de corruption. Ces travaux élaborés sur la base d'entretiens avec différentes directions du Groupe ont notamment tenu compte des implantations géographiques de nos activités, de nos interactions avec les tiers, de nos différents métiers au sein du Groupe, de notre politique ressources humaines, et des procédures existantes. Les plans d'actions définis dans ce cadre ont permis de renforcer notre dispositif d'éthique des affaires (cf. chapitre 2, section 2.4.1.1 « Lutte contre la corruption »).

6.7.2.3 / La cartographie spécifique des risques sur le devoir de vigilance du Groupe

Dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, le Groupe a établi une cartographie spécifique des risques en association avec les parties prenantes de la Société, relatifs aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes, à l'éthique et à l'environnement concernant ses activités directes ou indirectes. Ces travaux ont permis de définir un plan de vigilance robuste comprenant des actions d'atténuation adaptées (cf. chapitre 2, section 2.4.1.2 « Plan de vigilance »).