FNAC DARTY

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

2019

SOMMAIRE

1 PRÉSENTATION DU GROUPE 5

1.1 / Fnac Darty : notre modèle DPEF 6
1.2 / Historique 14
1.3 / Marchés et offre Fnac Darty 22
1.4 / Stratégie du Groupe : Confiance+ 30
1.5 / Parc immobilier et équipements 44
1.6 / Environnement et évolutions réglementaires 45
1.7 / Recherche et développement, brevets et licences 45

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE DPEF 47

Introduction 48
2.1 / Risques liés aux évolutions métiers du secteur 52
2.2 / Risques liés aux évolutions des modes de consommation 61
2.3 / Risques liés aux impacts environnementaux des activités menées 69
2.4 / Risques liés à la probité de Fnac Darty et de ses partenaires 80
2.5 / Nature & Découvertes : une acquisition stratégique et en phase avec la mission de Fnac Darty 87
2.6 / Note méthodologique 88
2.7 / Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière 91

3 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 95

3.1 / Organisation de la gouvernance 96
3.2 / Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle 121
3.3 / Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction 137
3.4 / Participation, intéressement collectif et intéressement long terme 155
3.5 / Éléments susceptibles d'avoir une incidence en période d'offre publique RFA 157
3.6 / Autres informations 157
3.7 / Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées RFA 158

4 COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 161

4.1 / Analyse de l'activité et des résultats consolidés 162
4.2 / Endettement et capitaux du Groupe 181
4.3 / Événements récents et perspectives 188

5 ÉTATS FINANCIERS RFA 191

5.1 / Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2019 et 2018 192
5.2 / Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 198
5.3 / Comptes sociaux 280
5.4 / Annexe comptable 283
5.5 / Changement significatif de la situation financière ou commerciale 297
5.6 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 298
5.7 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 305

6 FACTEURS DE RISQUE ET CONTRÔLE INTERNE 309

6.1 / Risques stratégiques et économiques 312
6.2 / Risques opérationnels 315
6.3 / Risques juridiques et réglementaires 319
6.4 / Risques financiers 321
6.5 / Assurances 322
6.6 / Gestion des risques DPEF 324

7 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT 333

7.1 / La Société 334
7.2 / Le capital 337
7.3 / Les actionnaires 350
7.4 / Les informations boursières 354
7.5 / Politique de distribution des dividendes 355
7.6 / Organisation du Groupe 356
7.7 / Transactions avec les parties liées 359
7.8 / Contrats importants 361

8 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 363

8.1 / Personnes responsables RFA 364
8.2 / Contrôleurs légaux des comptes 365
8.3 / Honoraires des commissaires aux comptes 365
8.4 / Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts 365
8.5 / Documents disponibles 366
8.6 / Informations sur les participations 368
8.7 / Documents incorporés par référence 368
8.8 / Tables de concordance 369
8.9 / Glossaire des indicateurs alternatifs de performance et termes courants 374

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans les titres des sections à l'aide du pictogramme RFA

Les éléments en lien avec la DPEF sont identifiés dans les titres des sections à l'aide du pictogramme DPEF

FNAC DARTY

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2019

intégrant le rapport financier annuel

Au cours du mois de février 2020, une épidémie est survenue, l'Organisation mondiale de la santé a qualifié la situation liée à la propagation du Covid-19 de pandémie, entraînant des confinements de population dans de nombreux pays du globe.

Ainsi le présent document a été mis à jour depuis le rapport de gestion et l'arrêté des comptes du 26 février 2020, date de la publication des comptes et des hypothèses sous-jacentes aux objectifs de Fnac Darty. Les principaux événements intervenus depuis sont portés à la connaissance du public en sections 1.4.6 et 4.3.2 du présent Document d'enregistrement universel.

Retrouvez toutes nos publications sur le site www.fnacdarty.com

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 20 avril 2020 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Citation
du Directeur Général

Enrique MARTINEZ,
Directeur Général de Fnac Darty

2019 a été une année d'accélération dans la mise en œuvre de nos priorités stratégiques, portées par notre plan Confiance+. Nous avons concentré nos efforts sur notre transformation digitale, le renforcement de nos engagements sociétaux et l'excellence dans l'exécution de nos projets.

Le Groupe s'est développé par des acquisitions stratégiques et a su, dans un environnement parfois difficile, et grâce à l'engagement de ses 24 000 collaboratrices et collaborateurs, consolider ses positions pour apporter un choix éclairé à ses clients.

Cette raison d'être – le choix éclairé – nous conforte dans notre résolution à prendre des engagements en direction de l'ensemble de nos parties prenantes. Fnac Darty contribue ainsi à une économie plus circulaire par des actions très concrètes en faveur de la durabilité et la réparabilité des produits. Nous poursuivrons en 2020 le renforcement de notre modèle omnicanal afin de permettre à nos marques de rayonner toujours davantage, et donner ainsi raison à celles et ceux qui nous font et qui nous feront confiance.

Le réseau Fnac Darty

NOMBRE DE MAGASINS PAR GÉOGRAPHIE

OFFRE DE PRODUITS ET SERVICES

Fnac Darty en 2019

- Transformation du Groupe avec l'acquisition de Nature & Découvertes et le renforcement de l'offre de billetterie avec l'acquisition de Billetreduc.com et le partenariat avec CTS.
- Poursuite de l'intégration de WeFix avec 42 ouvertures cette année, soit 96 points de vente à fin 2019.
- Poursuite du déploiement du plan Confiance+, initié en décembre 2017.
- Lancement de Darty Max : un service inédit d'abonnement à la réparation pour allonger la durée de vie des produits de gros électroménager.
- Élargissement de l'offre click&collect sur les livres, CD et DVD.
- Poursuite de l'expansion du réseau de magasins avec l'ouverture de 78 magasins, dont 55 franchisés.
- Ouverture de 22 nouveaux espaces de vente dédiés à la Cuisine au cours de l'année. À fin 2019, plus de 150 points de ventes Cuisine, dont 11 magasins exclusivement dédiés à cette offre ont été ouverts.
- Élargissement de l'écosystème partenarial Fnac Darty avec Carrefour (soumis à l'autorisation de l'ADLC).
- Annonce d'un processus actif de recherche d'un partenaire pour BCC.
- Renforcement de l'engagement du Groupe en matière de responsabilités sociétale et environnementale.

Chiffres clés

- Chiffres d'affaires : **7,3 md€**
- Nombre de collaborateurs : **plus de 24 000**
- Nombre de magasins : **880**
- **2e** acteur E-commerce en France
- Poids des ventes omnicanales : **49 %** des commandes internet

1

Présentation du Groupe

1.1 / Fnac Darty : notre modèle 6

1.1.1 / Un leader européen de la distribution omnicanale 6

1.1.2 / Une galaxie de marques autour de Fnac et Darty 6

1.1.3 / Engagements et responsabilités sociétales 7

1.1.4 / Une offre de produits diversifiée et équilibrée 11

1.1.5 / Un modèle omnicanal unique 11

1.2 / Historique 14

1.2.1 / Historique de la Fnac 14

1.2.2 / Historique de Darty 15

1.2.3 / Naissance de Fnac Darty 16

1.2.4 / Historique de Fnac Darty 16

1.2.5 / Faits marquants 2019 17

1.3 / Marchés et offre Fnac Darty 22

1.3.1 / Description des marchés 22

1.3.2 / L'évolution des marchés 22

1.3.3 / Une offre diversifiée de produits et services 24

1.3.4 / Présence géographique 28

1.4 / Stratégie du Groupe : Confiance+ 30

1.4.1 / Une proposition omnicanale de référence en Europe répondant aux attentes en constante évolution des clients 30

1.4.2 / Un écosystème client enrichi 30

1.4.3 / Une plateforme omnicanale ouverte 33

1.4.4 / Innover, une priorité pour le Groupe 40

1.4.5 / Une stratégie également déployée à l'international 41

1.4.6 / Trajectoire financière 42

1.5 / Parc immobilier et équipements 44

1.6 / Environnement et évolutions réglementaires 45

1.7 / Recherche et développement, brevets et licences 45

Au cours du mois de février 2020, une épidémie est survenue, l'Organisation mondiale de la santé a qualifié la situation liée à la propagation du Covid-19 de pandémie, entraînant des confinements de population dans de nombreux pays du globe.

Ainsi le présent document a été mis à jour depuis le rapport de gestion et l'arrêté des comptes du 26 février 2020, date de la publication des comptes et des hypothèses sous-jacentes aux objectifs de Fnac Darty. Les principaux événements intervenus depuis sont portés à la connaissance du public en sections 1.4.6 et 4.3.2 du présent Document d'enregistrement universel.

1.1 / Fnac Darty : notre modèle

1.1.1 / UN LEADER EUROPÉEN DE LA DISTRIBUTION OMNICANALE

Présent dans 13 pays, notamment en France, en Belgique, en Espagne, au Portugal et plus récemment au Luxembourg, Fnac Darty est un leader européen de la distribution de biens culturels et de loisirs, de produits techniques et d'électroménager. En août 2019, Fnac Darty a finalisé l'acquisition de Nature & Découvertes, leader de la distribution omnicanale de produits naturels et de bien-être, permettant ainsi au Groupe d'accélérer sa diversification en pénétrant les segments du Bien-Être et des Activités Nature.

Le Groupe, avec plus de 24 000 employés [1], dispose à fin décembre 2019 d'un réseau multiformat de 880 magasins, dont 726 en France [2], et se positionne comme le deuxième acteur e-commerce en termes d'audience en France avec ses trois sites marchands, fnac.com, darty.com et natureetdecouvertes.com. Acteur omnicanal de référence, Fnac Darty a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 7,3 milliards d'euros, dont environ 19 % réalisé sur le canal Internet.

Sa position de leader repose notamment sur un trafic important : 254 millions de visites en magasins au niveau du Groupe et près de 25 millions de visiteurs uniques cumulés en moyenne par mois en France sur Internet [3].

1.1.2 / UNE GALAXIE DE MARQUES AUTOUR DE FNAC ET DARTY

Fnac comme Darty ont, dès leur création il y a plus de 60 ans, intégré des valeurs et défendu des convictions fortes. En 2017 a eu lieu le rapprochement entre Fnac et Darty autour de deux marques reconnues, jouissant d'une forte notoriété et d'un attachement fort des consommateurs. Ces deux marques ont des positionnements et des missions complémentaires.

L'ADN de la marque Fnac s'appuie sur trois valeurs fortes : l'indépendance, la passion et l'esprit de découverte, valeurs qui s'incarnent chez les vendeurs, dans l'expertise reconnue et dans les sélections des produits ainsi que dans la place singulière qu'occupe la Fnac dans la vie culturelle française (Fnac Live, Prix du roman Fnac, prix Goncourt des lycéens…). Ainsi, la Fnac est la marque de la flânerie, de la diversité et de l'ouverture d'esprit, qui attise la curiosité. Une place à part dans le paysage de la distribution française, une marque forte, qui a fait de la curiosité sa mission.

Darty de son côté ancre son identité sur trois grandes valeurs : la confiance, le service et l'accessibilité. Darty, marque patrimoniale, est la marque qui s'adresse à tous, la marque qui accompagne ses clients dans tous les moments de leur vie, les grands comme les plus petits, présente dans les foyers français depuis 60 ans, pionnière du service et notamment du service après-vente.

Depuis l'union de Fnac et Darty, le Groupe s'est enrichi de nouvelles marques permettant de constituer un important groupe de distribution spécialisée.

(1) Hors BCC, Nature & Découvertes et Fnac Eazier.
(2) Y compris 17 magasins Fnac Darty/N&D en Suisse et 22 magasins à l'étranger.
(3) Fevad ; moyenne au cours de l'année 2019.

Le Groupe s'est ainsi récemment renforcé dans le domaine de la billetterie avec l'intégration de Billetreduc.com et développé dans la réparation express d'appareils électroniques, tout d'abord en France en 2018 avec l'acquisition de WeFix puis au Portugal en 2019 avec l'intégration de PC Clinic.

En 2019, l'acquisition de Nature & Découvertes représente la plus importante opération de croissance externe depuis le rapprochement entre Fnac et Darty. Marque forte dont l'ADN est complémentaire aux enseignes du Groupe, Nature & Découvertes prône une consommation éthique et plus écologique qui converge avec l'engagement de Fnac Darty pour un choix client éclairé, ainsi que pour une économie plus circulaire et responsable.

Nature & Découvertes incarne le commerce de demain : humaniste et respectueux du monde, vertueux en créant et redistribuant de la richesse intelligemment autour de lui, via un écosystème responsable. Les magasins sont conçus pour être des lieux de détente, de réflexion et de découverte de la nature. Chaque année, la Fondation Nature & Découvertes reçoit 10 % des bénéfices nets de Nature & Découvertes ainsi qu'un euro à chaque adhésion d'un client au Club Nature & Découvertes.

Une ambition commune réunit toutes ces enseignes, celle de guider le consommateur et de lui permettre de faire le meilleur choix. C'est un engagement commun de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, un engagement au service d'un commerce sincère où le client devient acteur d'un choix éclairé.

1.1.3 / ENGAGEMENTS ET RESPONSABILITÉS SOCIÉTALES

1.1.3.1 / Contexte

À l'heure de l'hyperchoix, le consommateur est en quête de confiance et de repères dans son quotidien. Il est de plus en plus exigeant. Il souhaite l'immédiateté ; à l'ère du « tout, tout de suite », le consommateur est impatient mais exige également une plus grande transparence et veut tout savoir des produits qu'il achète. Et enfin, le consommateur souhaite une innovation au service d'usages concrets.

Dans le même temps, l'urgence écologique et les enjeux sociétaux poussent une part croissante des consommateurs à faire évoluer leur mode de consommation pour le rendre plus responsable. De nombreux indicateurs montrent cette prise de conscience : l'environnement est la première préoccupation des citoyens [1], 61 % des Français jugent que les entreprises ont le pouvoir de changer le monde dans lequel on vit [2], 58 % des Français affirment que la politique de responsabilité sociale et environnementale d'une entreprise est un critère important au moment de choisir d'y travailler [3] et enfin 53 % des consommateurs déclarent prendre en considération l'environnement lors de leurs achats en ligne [4].

(1) Sondage Ipsos/Sopra Steria – fractures françaises – 2019.
(2) Baromètre des territoires Elabe-Institut Montaigne – 2019.
(3) Sondage Ifop/RM Conseil – 2019.
(4) Fevad, 2019.

1.1.3.2 / Raison d'être

Depuis 2018, Fnac Darty a défini comme raison d'être : « Engagés pour un choix éclairé ».

Cette raison d'être s'appuie sur une politique de responsabilité sociale et environnementale renforcée, portée par tous les métiers du Groupe et s'appuyant sur la consultation régulière de ses parties prenantes.

Grâce aux qualités d'expertise et de conseil de ses collaborateurs, le Groupe aide les consommateurs à mieux choisir et à avoir une consommation plus responsable. Fort de son maillage territorial dense, avec 880 magasins dans 13 pays, Fnac Darty est un Groupe ancré dans les territoires, dont l'ambition est de faire partager au plus grand nombre la création culturelle, les nouveautés technologiques et des services innovants.

Fnac comme Darty ont toujours œuvré en tant qu'enseignes en faveur d'un conseil indépendant et transparent. Depuis 1972, le Labo Fnac compare les caractéristiques et les performances de nombreux produits électroniques grand public. Le Groupe a mis en place de nombreuses initiatives telles que le baromètre du SAV, la note d'impact environnemental et l'indice de réparabilité.

Le Groupe a initié cette année encore de nombreux projets innovants en faveur de l'allongement de la vie des produits et au service de l'économie circulaire et a notamment été précurseur en lançant :

- Le Choix Durable par Darty, repère qui permet aujourd'hui de guider les clients selon un critère de durabilité et fiabilité et qui repose sur deux critères : la disponibilité des pièces détachées pendant 10 ans au moins et la faiblesse du taux de panne du produit au regard de sa catégorie prix (82 produits sélectionnés dont 59 issus de la catégorie Gros Électroménager et 23 issus de la catégorie Petit Électroménager) ;
- le premier service d'assistance et de réparation par abonnement, Darty Max, couvrant tous les produits gros électroménager du foyer.

Enfin, l'acquisition de Nature & Découvertes en 2019 renforce le positionnement du Groupe pour un commerce responsable et une consommation durable. À titre d'exemple, l'enseigne verse 10 % de ses bénéfices nets à la fondation Nature & Découvertes, qui a collecté plus de 13 millions d'euros pour la protection de la biodiversité et l'éducation à la nature au travers de près de 2 700 projets. L'engagement responsable de Nature & Découvertes est davantage explicité à la fin du chapitre 2.

1.1.3.3 / Politique de responsabilité sociale et environnementale

Avec plus de 24 000 collaborateurs à travers le monde, 880 magasins et des millions de clients fidèles, Fnac Darty a pleinement conscience de sa responsabilité : se transformer pour faire face aux mutations du marché tout en développant son capital humain et en générant des impacts positifs sur la société.

La politique de responsabilité sociale et environnementale vise à répondre aux quatre grands risques RSE identifiés suite à une analyse de risque et de matérialité menée en 2018 :

Les actions menées pour répondre à ces risques sont développées dans le chapitre 2 du présent document.

Consciente de l'importance croissante des enjeux liés à sa responsabilité sociale et environnementale, l'entreprise fait évoluer son modèle d'affaires, à l'image des nombreux nouveaux services en faveur d'une économie plus circulaire lancés en 2018 et 2019.

L'intégration des enjeux RSE dans le modèle d'affaires de Fnac Darty est précisée en 1.1.5.

Le renforcement de la gouvernance et de la politique RSE de Fnac Darty a été salué par les agences de notation extra-financière qui ont toutes fait positivement progresser les notations extra-financières du Groupe, comme précisé en 1.1.3.5.

1.1.3.4 / Une gouvernance solide et stable

Chiffres clés et composition du conseil d'administration

Fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration de Fnac Darty est composé d'administrateurs d'expérience large et diversifiée, notamment en matière de stratégie d'entreprise, finances, économie, industrie, comptabilité, gestion et contrôle de sociétés commerciales et financières.

En 2019, Fnac Darty a nommé Frank Maurin en qualité d'administrateur salarié, représentant les intérêts des salariés du Groupe ainsi qu'Enrique Martinez, Directeur Général, en tant qu'administrateur pour une durée de quatre ans, reflétant la confiance du conseil d'administration dans la capacité d'Enrique Martinez à assumer durablement la direction générale du Groupe.

À fin décembre 2019, le conseil est composé de 13 administrateurs, dont 11 indépendants.

Quatre comités présidés par des administrateurs indépendants

Chaque comité est composé d'administrateurs dont les compétences sont spécialement identifiées pour accomplir ses missions. Pour chaque comité, une description exhaustive se trouve dans la partie correspondante du document d'enregistrement universel.

- Comité d'audit :
  - suivre le processus d'élaboration de l'information financière ;
  - présidé par Carole Ferrand (administrateur indépendant) ;
  - 3 membres ;
  - se réunit au moins quatre fois par an.
- Comité des nominations et des rémunérations :
  - assister le conseil dans la composition des instances dirigeantes de la Société et de son Groupe ainsi que dans l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants sociaux ou cadres dirigeants du Groupe ;
  - présidé par Antoine Gousset-Grainville (administrateur indépendant) ;
  - 3 membres ;
  - se réunit au moins une fois par an et autant de fois qu'il le juge nécessaire.
- Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale :
  - examiner les politiques sociales, environnementales et sociétales menées par la Société ;
  - présidé par Brigitte Taittinger-Jouyet (administrateur indépendant) ;
  - 3 membres ;
  - se réunit deux fois par an.
- Comité stratégique
  - étudier les grandes orientations stratégiques du Groupe que les dirigeants pourraient mettre en œuvre et plus particulièrement dans le domaine des métiers, des investissements, des alliances ou de toute autre question jugée centrale ;
  - présidé par Jacques Veyrat (président du conseil, administrateur indépendant) ;
  - 5 membres ;
  - se réunit au moins une fois par an et autant de fois qu'il le juge nécessaire.

1.1.3.5 / Fnac Darty reconnu comme acteur responsable de la distribution par les agences de notation extra-financière

La démarche de responsabilité sociale et environnementale de Fnac Darty est évaluée par des agences de rating extra-financier et assortie d'une notation. En 2019, au terme d'une notation sollicitée de durabilité *(Sustainability Rating)* auprès de Vigeo Eiris (www.vigeo-eiris.com) et sur la base de l'analyse de trois critères principaux – environnement (éthique des affaires, politique environnementale), social (engagement communautaire, respect des droits de l'homme et ressources humaines) et gouvernance (gouvernement d'entreprise) – Fnac Darty obtient la notation A2, soit 44/100, en progression de 9 points par rapport à 2018, largement au-dessus de la note moyenne du secteur de 30/100. Cette performance valorise les engagements environnementaux, éthiques, sociaux et de gouvernance de Fnac Darty – en tant que piliers de son plan stratégique Confiance+. Le Groupe se situe ainsi aujourd'hui dans le *top 20* des entreprises notées par Vigeo Eiris dans le monde, et est classé onzième mondial de son secteur.

Le Groupe a également obtenu la note de 68 sur 100 par l'agence de notation Sustainalytics (www.sustainalytics.com), ce qui place le Groupe treizième de son secteur et le classe dans la catégorie « Surperformer ».

MSCI (www.msci.com) a amélioré la notation du Groupe de A à AA en 2019, avec un score ajusté à l'industrie Retail de 7,7/10. Le Groupe est à un cran de la meilleure notation possible AAA. Seulement 12 % des entreprises notées obtiennent un *rating* compris entre AA et AAA.

Ainsi, Fnac Darty possède une base solide et continuera de veiller, par la qualité et la transparence des données fournies, à obtenir les notations qui reflètent au mieux ses actions en matière de responsabilité sociale et environnementale.

1.1.4 / UNE OFFRE DE PRODUITS DIVERSIFIÉE ET ÉQUILIBRÉE

Le Groupe est en mesure de proposer une offre équilibrée, construite autour de catégories de produits présentant des profils de croissance et de marge complémentaires.

Les enseignes Fnac et Darty distribuent chacune des produits techniques (49 % du chiffre d'affaires du Groupe), un secteur dont la croissance connaît des cycles d'innovation courts. Cette offre commune est enrichie, d'une part, par la force de la Fnac et de Nature & Découvertes dans les produits éditoriaux (17 % du chiffre d'affaires du Groupe) et, d'autre part, par la position de leader de Darty sur le marché de l'électroménager (près de 21 % du chiffre d'affaires du Groupe). Le Groupe a poursuivi la diversification de son offre de produits et services en 2019. Les ventes d'autres produits et services (plus de 13 % du chiffre d'affaires du Groupe) comme le Jeux & Jouets, la Papeterie, les Produits Naturels et de Bien-Être, l'offre Cuisine, le Service après-vente, les Garanties et la Billetterie sont de véritables relais de croissance. La description de l'offre produits est détaillée en section 1.3.3 « Une offre diversifiée de produits et services » du présent Document d'enregistrement universel.

1.1.5 / UN MODÈLE OMNICANAL UNIQUE

Avec près de 25 millions de visiteurs uniques cumulés en moyenne par mois [1] sur Internet, Fnac Darty se positionne comme le numéro 2 de l'e-commerce en France sur ses marchés. Le Groupe est également en mesure de mettre à disposition de ses clients un site internet par enseigne et par pays d'implantation, soit au total 14 sites e-commerce principaux.

Les activités e-commerce sont restées dynamiques en 2019, représentant 19 % des ventes du Groupe, stable par rapport à 2018.

Le Groupe combine les capacités omnicanales de Fnac, Darty et de Nature & Découvertes. Les ventes omnicanales représentent ainsi 49 % des commandes internet. En associant son offre physique et son offre digitale, le Groupe est en mesure de proposer des services innovants tels que :

- le « click&mag » ;
- le « click&collect » ;
- l'offre de livraison express ou sur rendez-vous.

Ces services garantissent ainsi une expérience d'achat harmonieuse et fluide entre les achats en magasin et les achats en ligne. La description de ces services est détaillée en section 1.4.3.3 « Une efficacité opérationnelle de premier rang ».

(1) Fevad/Mediamétrie, 2019.

Fnac Darty au cœur des défis sociétaux

Essor du e-commerce
- Un secteur de plus en plus concurrentiel
- Une demande d'immédiateté
- Des consommateurs face à l'hyperchoix

Croissance de la consommation responsable
- Une attention croissante des consommateurs quant à la provenance et la composition des biens de consommation
- Des consommateurs de plus en plus experts

Crise de confiance et quête de sens
- Des collaborateurs et des consommateurs qui cherchent à aligner travail et consommation à leurs valeurs

Baisse du pouvoir d'achat
- Des tensions sociales fortes
- Des mouvements sociaux qui impactent l'économie

Crise climatique
- Des réglementations croissantes
- Des innovations en faveur d'une économie plus circulaire

Notre raison d'être

Engagés pour un choix éclairé
« Notre ambition repose sur un client plus fort, mieux informé et davantage maître de sa consommation »

Notre stratégie

4 obsessions au service de 2 axes stratégiques qui visent à créer la plateforme omnicanale de référence en Europe :

Nos ressources et nos atouts

Le capital humain : notre principale force
- Plus de 24 000 collaborateurs
- Dont environ 70 % au contact des clients
- Dont 2 500 personnes dédiées à la réparation

Une plateforme omnicanale ouverte
- Un réseau de 880 magasins (dont 320 franchises), 21 entrepôts et 88 plateformes au service des ventes physiques, du e-commerce et des services après-vente
- 14 sites internet principaux

Une situation financière solide
- 7,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires consolidé en 2019 et croissance de la rentabilité opérationnelle de plus de 45 % depuis l'intégration en 2016
- Une marge opérationnelle courante à 4,0 % en 2019
- Une structure financière saine, avec un free cash-flow opérationnel de 173 millions d'euros en 2019
- Acteur le plus digitalisé de son secteur et 1er acteur omnicanal de son secteur

Des marques réputées et complémentaires
- Fnac et Darty, 2 enseignes iconiques
- WeFix, Nature & Découvertes, Billetreduc.com, PC Clinic : des acquisitions stratégiques et en phase avec la mission du Groupe

Un rôle sociétal reconnu
- Des partenariats de longue date avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire
- Une action historique en faveur de la réparation et du recyclage, et en fort développement sur la seconde vie de nos produits
- Un acteur culturel majeur, engagé pour la démocratisation de la culture

Une gouvernance aux meilleurs standards
- Une diversité des compétences et une parité au sein du conseil d'administration
- Un système de rémunération du comité exécutif qui comprend des critères RSE et des composants long terme

Nos marques

Nos produits

Une offre de produits diversifiée

Nos services

Des services innovants, utiles et complémentaires à l'offre produits
- Darty Max
- Livraison et installation à domicile
- Service après-vente
- Programmes de fidélité
- Billetterie
- Conception et pose cuisine
- Assurances et garanties
- Location
- Solutions de financement
- Abonnements

Nos marchés

Une croissance à l'internationale maîtrisée
- 6 marchés en Europe : France-Suisse, Belgique-Luxembourg et Péninsule Ibérique
- Des franchises en Afrique, au Moyen Orient et dans les DOM/TOM

Nos réalisations/résultats 2019

Un écosystème en transformation
- Croissance des acquisitions…
  - Nature & Découvertes
  - Billetreduc.com
  - PC Clinics
  - WeFix (poursuite de l'intégration)
- … et des partenariats
  - CTS
  - Carrefour
  - Google
  - Cyclofix
  - One+
  - Angell Bike
- Recherche d'un partenaire pour BCC

De nouveaux services pour accompagner une consommation plus responsable…
- Darty Max : un abonnement inédit à la réparation
- Le Choix Durable : une mise en avant des produits les plus fiables
- Indice de réparabilité étendu aux *smartphones* : Fnac Darty précurseur
- Une activité dédiée à la Seconde Vie des produits (reconditionnement et dons)

… et pour s'adapter aux nouvelles manières de consommer
- Extension du click&collect 1 heure aux produits éditoriaux
- Déploiement du « Pay&Go »
- Poursuite de la digitalisation des magasins
- Personnalisation du parcours web

Une stratégie RSE plus intégrée
- Un objectif de réduction de 50 % des émissions de CO_2 d'ici 2030
- Une gouvernance renforcée
- Une contribution saluée par les agences de notation extra-financière

UN MODÈLE D'AFFAIRES PLUS DURABLE

Une création de valeur partagée

Nous offrons à nos clients le pouvoir de mieux consommer
- Des services et un conseil au service d'un choix éclairé
- Une offre omnicanale et une performance opérationnelle, pour s'adapter aux besoins de chacun

Nous garantissons à nos collaborateurs qualité de vie au travail, employabilité, et nous les associons au développement et aux performances du Groupe
- 60 % de salariés formés en 2019
- 2e plan d'actionnariat salarié

Nous assurons à nos investisseurs une structure financière solide et une performance extra-financière en forte hausse
- Une forte génération de *cash*
- Des notations extra-financières en forte progression
- CDP : B (vs D en 2018) ; Sustainalytics : *Outperformer* avec une notation de 68/100 (contre *Average Performer* et une notation de 61/100 en 2018) ; Vigeo : 44/100 (vs 35/100 en 2018) ; MSCI : Notation AA avec un score de 7,7/10 (vs notation A en 2018)

Nous contribuons à réduire l'empreinte carbone de notre activité et de notre secteur
- 2,6 millions d'interventions et 1,6 millions de produits réparés
- + 46 000 tonnes DEEE collectés et recyclés
- Occasion et dons en forte croissance
- - 9 % des émissions de CO_2 liés à l'énergie des sites

Nous garantissons des relations commerciales équilibrées et une fiscalité responsable
- Signature de la Charte du E-Commerce avec les PME
- Respect des réglementations fiscales de chaque pays

Nous contribuons au développement économique, social et culturel des territoires
- 78 magasins Fnac et Darty ouverts en 2019
- 10 403 événements gratuits au niveau Groupe, qui ont rassemblé plus de 323 000 personnes
- 1 700 événements culturels gratuits en France

Notre contribution aux Objectifs de Développement Durable

- De par son modèle, sa stratégie et sa mission, Fnac Darty concentre ses efforts et contribue aux Objectifs de Développement Durable (ODD) 11, 12 et 13.

- De par sa vigilance et ses actions, Fnac Darty contribue également aux ODD suivants :

1.2 / Historique

1.2.1 / HISTORIQUE DE LA FNAC

1954 Depuis sa création en 1954 par André Essel et Max Théret, la Fnac a écrit une histoire singulière faite de passion, d'audace et d'adaptation aux évolutions des modes de consommation.

Dès l'origine, les deux fondateurs ont eu la volonté de sortir du cadre du commerce traditionnel, et la défense du consommateur était inscrite au cœur de leur projet. À sa création, « Fnac » était l'acronyme de la Fédération nationale d'achats des cadres. Il s'agissait alors d'une organisation permettant aux cadres d'acheter leur matériel photographique et cinématographique à des prix attractifs. L'enseigne s'ouvre par la suite à un plus large public en intégrant de nouvelles catégories de produits comme le livre, la musique…

1957 L'enseigne ouvre un premier magasin boulevard Sébastopol à Paris (IVe), dédié au matériel de photographie et de son. Ce magasin s'enrichit d'un rayon consacré aux disques quelques années plus tard.

1960 La Fnac publie dans la revue *Contact* les premiers tests comparatifs sur des produits techniques réalisés par son laboratoire d'essais. La création du laboratoire d'essais marque durablement l'image de l'enseigne en tant que spécialiste des produits techniques.

1965 Le Groupe crée l'association culturelle Alpha (« Arts et loisirs pour l'homme d'aujourd'hui ») qui deviendra la première billetterie de France. Puis, un an plus tard, l'enseigne déploie une première galerie photo qui confirme sa volonté d'investir le champ culturel.

1969 L'enseigne ouvre un second magasin en 1969, avenue de Wagram à Paris (XVIIe). L'architecture très novatrice de ce magasin reflète une autre conception de la distribution. Cette ouverture est suivie trois ans plus tard de l'inauguration à Lyon du premier magasin de province.

1974 L'année 1974 marque l'introduction du livre à l'occasion de l'ouverture de la Fnac Montparnasse et la création des Forums de rencontre. Ces surfaces à l'intérieur des magasins, entièrement consacrées à la culture et aux rencontres avec les artistes (concerts, dédicaces, débats avec des personnalités marquantes…), parachèvent le concept de la Fnac et son identité d'acteur culturel.

1979 La Fnac Forum des Halles ouvre ses portes et deviendra rapidement le plus grand magasin du Groupe Fnac en termes de superficie et de chiffre d'affaires.

1980 La Fnac est introduite à la Bourse de Paris. Un an plus tard, elle s'ouvre à l'international en ouvrant un magasin à Bruxelles en Belgique et lance Fnac Voyages.

1993 Après la Belgique, la Fnac met le cap au sud en 1993 et s'implante en Espagne avec un premier magasin à Madrid.

1994 Le groupe Crédit Lyonnais devient alors l'actionnaire majoritaire de la Fnac. Puis l'enseigne intègre le groupe Kering en 1994 et est radiée de la cote en décembre 1994.

1998 L'enseigne ouvre un premier magasin à Lisbonne au Portugal.

1999 La Fnac amorce son développement vers le multicanal en se dotant d'un site internet (fnac.com) et poursuit son développement hors d'Europe en ouvrant un premier magasin à São Paulo au Brésil.

2000 La Fnac accélère son développement à l'international avec deux nouveaux pays : l'Italie et la Suisse.

2006 La Fnac investit les zones périphériques des villes avec un nouveau format de magasin, sur un seul niveau, dont le premier est situé à Bordeaux Lac.

2011 L'enseigne lance un plan stratégique (« Fnac 2015 ») pour faire face aux évolutions structurelles des marchés et à la détérioration des conditions macroéconomiques. Ce nouveau plan stratégique s'articule autour de trois objectifs :

- accélérer la stratégie omnicanale ;
- accroître la proximité avec les clients ;
- développer des relais de croissance, qu'il s'agisse de nouveaux produits ou de nouveaux formats de magasins.

2012 Par ailleurs, l'enseigne cède en 2012 ses activités en Italie et accélère et renforce son maillage territorial avec l'ouverture de nouveaux formats de magasins exploités en propre ou en franchise.

2013 Poursuivant sa stratégie de recentrage, Kering entame la scission avec la Fnac, dont la mise en bourse intervient le 20 juin 2013.

2015 Le Groupe Fnac dépose une offre d'acquisition de Darty en considérant que ce rapprochement constitue une opportunité stratégique et financière majeure pour les deux groupes, qui a pour objectif de donner naissance au leader de la distribution de produits techniques, culturels et électroménagers en France.

2016 Les actionnaires de Groupe Fnac décident de mettre en place le partenariat stratégique avec Vivendi. Parallèlement, Vivendi devient actionnaire du Groupe Fnac à hauteur de 15 %, au travers d'une augmentation de capital réservée d'un montant de 159 millions d'euros.

1.2.2 / HISTORIQUE DE DARTY

1957 Création de l'enseigne Darty.

« Un client n'est satisfait que si le produit qu'il achète fonctionne et rend les services que l'on attend de lui » : c'est le constat des jeunes frères Natan, Marcel et Bernard Darty au contact de la clientèle. Ce constat va devenir le socle de leur politique commerciale. Dans les mois qui suivent la création de l'enseigne en 1957, ils proposent donc des prix bas, la livraison et le dépannage rapides. Les premières années sont ainsi consacrées à l'apprentissage et à la mise en pratique des règles d'or du commerce, et au développement à Paris et en banlieue de l'entreprise familiale. Les frères Darty, qui œuvraient initialement dans le textile, ouvrent à Montreuil (93) leur première surface de vente, dédiée aux postes de radios et de téléviseurs.

1965 Darty à Paris : Ouverture à Paris du deuxième magasin, dans le quartier de Belleville.

1968 En mai, ouverture à Bondy (93) sur 800 m² de la première grande surface spécialisée en électroménager. Création du premier SAV.

1969 Création et installation à Pantin (93) de la filiale Caprofem, grossiste en produits électrodomestiques.

1973 Naissance d'un concept : Lancement de l'opération « Une bouteille de champagne si vous trouvez moins cher ailleurs », pour renforcer l'article 2 du Contrat, sur le remboursement de la différence. Pour la première fois, un distributeur s'engage par écrit pour garantir à ses clients le prix, le choix, les services. Ce contrat devient ainsi l'identité de l'entreprise, il engage tous les collaborateurs.

1974 Bilan : Darty compte 1 entrepôt, 11 magasins et 908 collaborateurs. 45 camions effectuent 400 livraisons par jour.

1975 40 000 m² : C'est la superficie de l'entrepôt Darty de Mitry-Mory, le plus grand d'Europe pour les métiers de l'électrodomestique.

1976 Entrée en bourse : Le prix de l'action est de 300 F. Un tiers du capital est ouvert au public. Darty a alors 20 magasins et 1 845 collaborateurs.

1984 Darty crée Dacem, société lui assurant l'approvisionnement et la gestion des pièces détachées et des accessoires pour les produits électrodomestiques.

Partenariat avec « Envie », réseau associatif d'aide à l'insertion par le travail dans la récupération et la mise en état d'appareils en fin de vie.

1988 Croissance et dynamisme : En avril 1988, l'équipe dirigeante prend l'initiative, avec l'appui des fondateurs, de lancer une OPA (offre publique d'achat) pour permettre aux salariés de Darty de devenir propriétaires de leur entreprise. L'opération est un succès : 90 % des 6 521 salariés y participent, prenant ainsi 56 % du capital. Il s'agit toujours du plus grand RES (rachat de l'entreprise par les salariés) d'Europe. Prise de participation de 49 % dans la société New Vanden Borre, distributeur spécialisé dans les produits électrodomestiques en Belgique.

Darty ouvre son 100e magasin.

1989 Darty à la télévision : Darty est le premier distributeur à parrainer une émission de télévision, la météo. Un parrainage toujours d'actualité.

1993 Intégration du groupe européen Kingfisher : En 1993, Darty intègre le groupe européen Kingfisher qui, après une scission en 2003, devient Kingfisher Electricals SA (KESA). Durant ces années, Darty adapte son offre de services aux nouvelles attentes de ses clients en devenant distributeur de solutions multimédias et en développant son site darty.com. Il fait également évoluer le design intérieur de ses magasins.

1996 Premier site internet : Darty lance son premier site internet (qui deviendra marchand trois ans plus tard). Les clients effectuant leurs achats sur www.darty.com ou par téléphone bénéficient du Contrat de Confiance.

1999 Assistance téléphonique : Darty crée une assistance technique téléphonique 7 jours sur 7 dédiée à ses clients « multimédia ».

2003 Confort d'achat : Darty fait évoluer l'aménagement intérieur de ses magasins pour l'accueil et le confort d'achat de ses clients.

2006 DartyBox : Avec la DartyBox, Darty devient opérateur de services (Internet, téléphonie, télévision).

2007 Succès du lancement de la carte Darty : Cette carte de reconnaissance client permet de retrouver sur darty.com l'ensemble des produits achetés, leurs garanties, les notices d'utilisation et le choix de consommables associés. Création du premier espace cuisine sur mesure au sein du nouveau magasin Darty de la rue de Rivoli à Paris.

2014 Ouverture de son premier magasin en franchise à Challans : Avec l'ouverture de son premier magasin en franchise à Challans, en Vendée, Darty se donne pour objectif de s'adresser aux 30 % de Français qui n'ont pas de magasin Darty à proximité de chez eux.

Contrat de Confiance : Lancement du Bouton Darty à l'occasion des 40 ans du Contrat de Confiance. Innovation majeure, ce petit objet connecté permet aux clients abonnés au service de bénéficier d'une assistance téléphonique sur tous les produits du foyer achetés chez Darty ou ailleurs, sous garantie ou non. Il suffit d'appuyer sur le Bouton pour être rappelé aussitôt en priorité 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24.

2015 Dépannage à domicile et livraison : Darty propose le dépannage à domicile et la livraison le jour même pour le gros électroménager et les téléviseurs. L'Enseigne, toujours à la pointe de l'innovation, est la seule à offrir ces services immédiats.

1.2.3 / NAISSANCE DE FNAC DARTY

L'Autorité de la concurrence a annoncé le 18 juillet 2016 qu'elle avait décidé d'autoriser le rachat de Darty par le Groupe Fnac. Après plusieurs mois d'un dialogue constructif entre la Fnac et l'Autorité, celle-ci a reconnu que les magasins physiques et les ventes en ligne appartenaient à un seul et même marché, décision pionnière en Europe.

Le 1er août 2016, première date de clôture de l'offre, la Fnac détenait 98,50 % du capital de Darty.

Le 17 août, l'action Darty a été retirée de la cote (de la Bourse de Londres et d'Euronext Paris). Au terme de la période de retrait obligatoire, le 12 septembre 2016, Fnac a acquis 100 % du capital de Darty, dont 30,64 % ont été réglés en titres.

1.2.4 / HISTORIQUE DE FNAC DARTY

2017 Lancement du plan stratégique Confiance+, le 4 décembre 2017.

2018 Acquisition de WeFix, leader de la réparation express de *smartphones* en France.

2019 Acquisition de Billetreduc.com, acteur référent de la distribution de billets d'événements vendus en « dernière minute » en France.

Partenariat avec CTS Eventim, leader européen du secteur de la billetterie.

Acquisition de Nature & Découvertes, leader de la distribution omnicanale de produits naturels et de bien-être.

Lancement de Darty Max, un service inédit d'abonnement à la réparation pour allonger la durée de vie des produits de gros électroménager.

1.2.5 / FAITS MARQUANTS 2019

1.2.5.1 / Une année de transformation et de renforcement du profil de multispécialiste du Groupe

Le Groupe a poursuivi l'ouverture de sa plateforme et l'enrichissement de son écosystème, tant par des partenariats que des acquisitions. Ces initiatives démontrent la dynamique de transformation de Fnac Darty, et permettent le renforcement du profil de multispécialiste du Groupe.

Acquisition d'une marque complémentaire : Nature & Découvertes

Au second semestre 2019, Fnac Darty a finalisé l'acquisition de Nature & Découvertes en rachetant 100 % des titres en circulation. Créé en 1990, Nature & Découvertes propose une offre de produits unique avec notamment un réseau de 99 magasins en Europe et un site internet enregistrant plus de 15 millions de visiteurs par an.

Cette acquisition permet à Fnac Darty de poursuivre la diversification de son offre produits en intégrant une marque forte, dont l'adhésion aux valeurs de curiosité, de découverte et de bien-être vient enrichir et renforcer son positionnement stratégique et dont l'ADN est complémentaire aux enseignes du Groupe. L'engagement de Nature & Découvertes pour une consommation éthique et plus écologique, notamment matérialisé par sa certification B CORP, converge avec l'engagement du Groupe pour un choix client éclairé, ainsi que pour une économie plus circulaire et responsable.

Quelques mois après l'acquisition, le premier shop-in-shop Nature & Découvertes a ouvert au sein de la Fnac La Rochelle. À fin décembre 2019, quatre shop-in-shops Nature & Découvertes ont été ouverts au sein de magasins Fnac, dont un à Barcelone (Espagne), représentant la première implantation de l'enseigne dans ce pays.

Développement digital et renforcement de l'offre de la billetterie

Fnac Darty est présent dans le secteur de la billetterie au travers de sa filiale France Billet, premier distributeur de billets de spectacles en France avec plus de 12 millions de billets vendus en 2019.

Dans un environnement de transformation profonde, deux opérations significatives ont été menées dans ce secteur en 2019.

Au premier trimestre 2019 a été réalisée l'acquisition de la société Billetreduc.com, acteur référent de la distribution de billets d'événements vendus en « dernière minute » en France, avec 2,4 millions de visiteurs par mois. Billetreduc.com apporte à France Billet une offre complémentaire de billetterie sur le marché du *last minute* en croissance, lui permettant de capter un nouveau public, d'accroître son attractivité auprès des organisateurs d'événements et de renforcer son action en faveur de la diversité culturelle, de la découverte de nouveaux talents et de l'accès à la culture pour tous les publics.

Face à l'accroissement de la compétition liée notamment à la désintermédiation de ce secteur et la montée en puissance des nouveaux segments de vente, il a été conclu, en octobre 2019, un partenariat stratégique avec le groupe CTS Eventim, leader européen du secteur de la billetterie, pour permettre à France Billet de bénéficier de la force d'innovation technologique de CTS Eventim, un des principaux distributeurs internationaux de billetterie de spectacle vivant. Ce partenariat permet à France Billet d'accélérer le développement de sa plateforme digitale et d'enrichir sa proposition de valeur en direction de ses clients et partenaires. CTS Eventim intègre à son offre la distribution de billets de spectacles en France.

Ce partenariat stratégique s'accompagne d'une prise de participation de 100 % de France Billet au capital de CTS Eventim France. CTS Eventim prenant une participation minoritaire de 48 % au capital de France Billet, Fnac Darty conservant le contrôle de cette filiale. À l'issue d'une période de quatre ans, CTS Eventim pourrait augmenter sa participation à un niveau majoritaire. Fnac Darty souhaite conserver une participation durable au capital de France Billet, actif stratégique pour le Groupe.

Intégration de WeFix

L'intégration de WeFix, leader français de la réparation express de *smartphones,* acquis en octobre 2018, s'est déroulée conformément au plan, qui visait à doubler le nombre de points de réparation. Le Groupe se positionne comme un référent de la réparation de *smartphones* et de services associés, tout en offrant un écosystème enrichi aux clients et a ainsi enregistré 42 ouvertures en 2019, dont 13 ouvertures au quatrième trimestre 2019. Le nombre total de points de vente atteint 96 à fin 2019.

Le Groupe a poursuivi ses investissements pour développer les capacités de l'enseigne, et a notamment déployé progressivement la solution de protection d'écran XForce au sein de 138 magasins du Groupe à fin 2019. Le Groupe a également signé des partenariats stratégiques avec Garantie Privée et Bouygues Telecom, pour permettre aux clients de bénéficier d'une expérience client de réparation de première classe. Enfin, l'intégration de WeFix a permis au Groupe de développer son offre de téléphone reconditionné, dont les ventes ont plus que triplé par rapport à 2018.

Cession de BCC aux Pays-Bas

En janvier 2020, Fnac Darty a annoncé le lancement d'un processus actif de recherche de partenaire pouvant mener à un désengagement des Pays-Bas. En effet, dans une dynamique d'amélioration de son agilité opérationnelle et de recentrage sur des marchés où le Groupe dispose d'une taille critique, la recherche d'un partenaire plus adapté pour assurer l'avenir de BCC est maintenant pertinente et permettra à BCC de mieux saisir les opportunités de ses marchés.

1.2.5.2 / Poursuite du déploiement du plan Confiance+

Fin 2017, le Groupe a lancé son plan stratégique Confiance+ (cf. section 1.4 « Stratégie du Groupe : Confiance+ »), dont le déploiement s'est poursuivi en 2018 et 2019.

Afin de devenir la plateforme omnicanale de services de référence en Europe, le Groupe s'appuie sur cinq axes stratégiques : la mise en place d'une plateforme omnicanale ouverte autour du développement de l'e-commerce, l'expansion de son parc magasins, la diversification de son offre, le lancement de services innovants et enfin un programme de fidélité unique. Le déploiement de ces orientations stratégiques repose sur la constitution d'un écosystème partenarial ouvert permettant au Groupe de tirer profit de l'expertise de spécialistes afin de renforcer ses offres et son expérience client.

Renforcement de la plateforme omnicanale

Fnac Darty accélère la transformation de ses plateformes digitales avec le déploiement de son projet Digital Factory qui vise à accroître l'agilité des équipes IT et métiers, pour accélérer les temps de mise en production qui faciliteront le progrès continu de l'expérience client.

L'e-commerce représente 19 % du chiffre d'affaires au cours de l'année 2019, en hausse de 60 points de base par rapport à l'année précédente. Le Groupe a enregistré une bonne dynamique sur l'ensemble des zones géographiques et une croissance continue des Marketplaces de + 16 % en volume par rapport à 2018. Fnac Darty accélère également sur le mobile dont le poids représente 62 % du trafic sur ses sites, en hausse de 6 points par rapport à 2018. L'omnicanal représente quant à lui 49 % des ventes en ligne.

Le Groupe a poursuivi le renforcement de ses offres de livraison au cours de l'année et a généralisé son offre de click&collect sur les livres, CD et DVD, offrant ainsi à ses clients une option de retrait de leurs achats en 1 heure. L'intégralité du parc magasins intégrés Fnac en France a déployé ce nouveau service.

La digitalisation des magasins s'est poursuivie tout au long de l'année avec à fin 2019 plus de 270 magasins digitalisés, et permet d'améliorer l'expérience client grâce au support de vente sur tablette et le paiement simplifié « Pay&Go », solution innovante permettant au client de payer via son téléphone directement depuis le magasin, sans passage en caisse.

Poursuite de l'expansion du réseau de magasins

Le maillage territorial s'est encore densifié au cours de l'année au sein des deux enseignes, avec l'ouverture de 78 magasins, dont 55 en franchise. Le Groupe a ouvert 23 magasins en propre, dont 14 Fnac, 5 Darty et 4 Nature & Découvertes. La Fnac a ouvert 38 magasins au cours de l'année, dont 26 en France, 4 au Portugal, 1 en Suisse, 1 en Tunisie, 1 au Luxembourg, 1 en Belgique et 4 en Espagne. Darty a ouvert 35 magasins en France et 1 en Tunisie. À fin décembre 2019, Fnac Darty dispose d'un parc de 880 magasins, dont 320 en franchises. La dynamique d'expansion se poursuivra en 2020, principalement au travers d'ouvertures de magasins en franchise. Fnac Darty devrait ainsi ouvrir plus de 50 magasins en 2020.

Le Groupe poursuit également l'intégration de WeFix, leader français de la réparation express de *smartphones,* qui a enregistré 42 nouvelles ouvertures au cours de l'année, ce qui porte le total des points de vente à 96.

Depuis l'acquisition de Nature & Découvertes le 1er août 2019, l'enseigne a développé son parc magasins avec l'ouverture de 4 magasins, en plus de 4 shop-in-shops au sein de magasins Fnac dont un premier à l'international en Espagne (Barcelone).

Par ailleurs, Fnac Darty a poursuivi le développement de son partenariat stratégique avec le groupe Carrefour et a annoncé au quatrième trimestre 2019 être en discussions avancées avec le groupe Carrefour pour le déploiement d'une trentaine de shop-in-shops, sous contrat d'exploitation exclusive, au sein des hypermarchés Carrefour en France sous l'enseigne Darty. Les deux premiers pilotes ont été ouverts en novembre 2018 dans les hypermarchés Carrefour de la Ville-du-Bois et de Limoges.

Le Groupe a par ailleurs procédé à la fermeture de 11 magasins au cours de l'année 2019.

Renforcement de la diversification de l'offre

La diversification de l'offre proposée aux clients s'est poursuivie en 2019, avec l'ouverture d'espaces dédiés au petit électroménager au sein de magasins Fnac, tant en Espagne, au Portugal, en Suisse, qu'en France. À fin 2019, ce sont près de 90 espaces dédiés au petit électroménager qui ont été ouverts au sein du parc, sous l'enseigne Darty ou Fnac Home. Enfin, la cuisine a poursuivi son développement avec l'ouverture de 22 nouveaux espaces de vente au cours de l'année. À fin 2019, le Groupe dispose ainsi de plus de 150 points de ventes Cuisine dont 11 magasins exclusivement dédiés à cette offre.

Enfin, les catégories de diversification ont poursuivi leur forte progression, avec une croissance à deux chiffres sur l'année, et une très forte performance des catégories Jeux & Jouets et Maison & Design.

Les services : axe de différenciation et accompagnement des clients vers un choix éclairé

Fnac Darty a également poursuivi le développement de son offre de services, vecteur majeur de différenciation et de création de valeur, qui capitalise notamment sur l'expertise de conseil de la Fnac et celle de service après-vente de Darty. Les services affichent ainsi une progression à deux chiffres de leurs ventes en 2019.

Fnac Darty poursuit sa volonté de devenir un acteur de référence de l'économie circulaire et un promoteur de l'allongement de la durée de vie des produits. L'année 2019 a été la deuxième édition du « Baromètre du SAV », qui sera renouvelé chaque année, afin de mieux informer le public sur la durée de vie des équipements électroménager et multimédia. Le Groupe a également renforcé son engagement en faveur de la durabilité des produits, en étendant le périmètre de réparabilité aux *smartphones* et en créant « Le Choix Durable par Darty », un label inédit qui permet de guider les clients selon un critère de durabilité et de fiabilité, et qui repose sur deux critères : la disponibilité des pièces détachées pendant 10 ans au moins, ainsi que la faiblesse du taux de panne du produit au regard de sa catégorie prix. Ce label a été récemment élargi aux appareils petits électroménagers et référence dorénavant 82 produits au total.

Dans la continuité du Contrat de Confiance, initié en 1973 par Darty, le Groupe a lancé en octobre 2019, un service inédit d'abonnement à la réparation permettant d'allonger significativement la durée de vie des produits de gros électroménager. Cette offre de service, baptisée « Darty Max » est disponible partout en France, dans l'ensemble des magasins Darty intégrés et franchisés. Ce service est un pas supplémentaire vers une mutation du modèle économique de Fnac Darty. Convaincu qu'une économie plus circulaire est vertueuse, créatrice d'emplois et de valeur, le Groupe s'engage toujours plus fortement pour l'allongement de la durée de vie des produits.

Darty Max est un abonnement pour la réparation et l'assistance de tous les produits gros électroménager du foyer. L'ensemble des produits gros électroménagers d'un seul et même foyer, achetés chez Darty ou non, sont éligibles à ce service pour 9,99 € par mois. Celui-ci couvre trois points clés :

- conseils d'utilisation et d'entretien, assistance et diagnostic à domicile inclus pour tous les produits gros électroménager du foyer, quel que soit leur âge ;
- réparation prise en charge à 100 % (pièces, main-d'œuvre) pendant au minimum 7 ans et pendant toute la durée de disponibilité des pièces détachées, soit jusqu'à 15 ans ;
- solution garantie par un remboursement en carte-cadeau à la valeur d'achat si le produit a été acheté chez Darty et n'est pas réparable pendant la durée de disponibilité des pièces.

Afin de prolonger la durée de vie des produits, le Groupe a également enrichi son offre de services en s'associant à Cyclofix pour proposer à ses clients un service de réparation immédiate de trottinettes électriques. Les clients commandent une intervention en quelques secondes, via l'application mobile ou le site internet de Cyclofix, et un réparateur se déplace à l'adresse de leur choix pour prendre en charge leur trottinette électrique ou vélo électrique, n'importe quel jour, même le dimanche.

Développement de nouveaux partenariats

La plateforme omnicanale du Groupe s'est également enrichie au travers de nouveaux partenariats, afin de renforcer la proposition de valeur tant pour les clients que pour les partenaires.

En 2018, Fnac Darty a noué un partenariat avec Bouygues Telecom pour commercialiser les offres fixes et mobiles de l'opérateur dans les magasins Fnac Connect. Fort de ce partenariat, Fnac Darty a pour objectif de créer une cinquantaine de nouveaux magasins Fnac Connect au cours des cinq prochaines années, dans lesquels seront commercialisées les offres de Bouygues Telecom. 18 magasins Fnac Connect sont ouverts à fin 2019.

Fnac Darty a également noué un partenariat avec Google. L'offre Google est désormais disponible dans des espaces dédiés pour la totalité des magasins du Groupe, dont une cinquantaine de corners. Le partenariat avec Google a continué de porter ses fruits en 2019, grâce au renforcement de l'offre vers les objets connectés et à la mise en avant de la marque pendant plusieurs semaines avec les « Google Weeks ». Des packs exclusifs Google ont également été développés, notamment pour les fêtes de fin d'année.

En 2019, Fnac Darty a conclu deux partenariats majeurs sur les produits Blanc. Le Groupe a lancé en France l'abonnement capsules Nespresso en septembre 2019 qui a rencontré un réel succès. Le Groupe a également lancé en exclusivité pendant deux mois des appareils de réfrigération au design *vintage* de la marque Frigidaire.

En 2019, Fnac Darty a consolidé son positionnement sur le marché des produits de mobilité urbaine. Le Groupe a tout d'abord renforcé son partenariat stratégique avec Xiaomi, avec l'ouverture d'un shop-in-shop de 50 m² au sein de la Fnac Montparnasse à Paris et d'un accord de distribution en avant-première au moment des sorties de la MI Electric Scooter Pro et du smartphone MI 9 SE. La marque Xiaomi a ainsi contribué à la croissance rapide du marché de la mobilité urbaine pour Fnac Darty et a bénéficié de la puissance omnicanale du Groupe à travers le maillage territorial des enseignes Fnac et Darty. Dans le cadre d'un partenariat exclusif noué avec Angell Bike, Fnac Darty distribuera également en exclusivité le vélo à assistance électrique Angell dans une trentaine de magasins Fnac dès le printemps 2020.

Au quatrième trimestre 2019, France Billet, premier distributeur de billets de spectacles en France et Funbooker, leader de la réservation en ligne d'activité de loisirs, se sont associés pour développer ensemble la vente d'activités de loisirs pour toute la famille. Ce partenariat permet à France Billet de renforcer son catalogue d'activités grâce à 4 000 offres proposées par Funbooker, comprenant notamment des expériences immersives, insolites, ainsi que des activités d'apprentissage et de découverte.

En novembre 2019, après le succès des tests de « shop-in-shops » dans deux magasins Carrefour, Fnac Darty a annoncé la poursuite du développement de ce partenariat stratégique et l'ambition de déployer une trentaine de shop-in-shops, sous contrat d'exploitation exclusive, au sein des hypermarchés Carrefour en France sous l'enseigne Darty.

Enfin, la Fnac, en partenariat avec Kobo Writing Life, a lancé un service d'impression à la demande permettant aux auteurs autoédités numériques de vendre leurs livres en version eBook et en format papier sur fnac.com, et dans tous les magasins Fnac sur commande. Fnac Darty renforce ainsi sa position de leader sur la distribution de produits éditoriaux.

1.2.5.3 / Une performance solide dans un environnement toujours complexe

Le chiffre d'affaires de Fnac Darty s'établit à 7 349 millions d'euros, en croissance de + 0,7 % en données comparables. Cette bonne performance s'inscrit dans un environnement de marché marqué par des événements exceptionnels ayant impacté l'activité commerciale, essentiellement en France avec les mouvements sociaux de fin d'année.

Le taux de marge brute atteint 30,4 %, en retrait de -20 points de base par rapport à 2018, principalement en raison de la baisse du poids des ventes de Noël, impactées par les mouvements sociaux en France, et de l'effet dilutif technique du développement en franchise. Les effets mix produits/services restent légèrement positifs grâce à l'impact favorable de l'intégration de Nature & Découvertes.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 293 millions d'euros, intégrant une contribution des sociétés acquises pour un peu plus de 20 millions d'euros sur l'exercice. La marge opérationnelle courante des activités poursuivies atteint ainsi 4 %, en baisse de 30 points de base par rapport à 2018.

Le Groupe a poursuivi une forte génération de cash-flow libre opérationnel à 173 millions d'euros, en hausse par rapport à 2018.

Enfin, le résultat net des activités poursuivies atteint 114 millions d'euros en 2019, en diminution -28 % par rapport à 2018. Le résultat net a été impacté par les frais financiers exceptionnels liés au refinancement de l'emprunt obligataire à hauteur de 27 millions d'euros et par un boni d'impôts différés d'environ 10 millions d'euros en 2018.

Cette performance, qui a négativement été impactée par les mouvements sociaux exceptionnels qui ont eu lieu en France à la fin de l'année 2019, traduit la forte résilience de Fnac Darty, son agilité et l'engagement sans failles de ses équipes.

L'analyse des performances opérationnelles et financières du Groupe est détaillée dans la section 4.1 « Analyse de l'activité et des résultats consolidés ».

1.2.5.4 / Impact du passage aux normes IFRS 16

La méthode retenue pour l'application de la norme IFRS 16 est la méthode rétrospective. Elle consiste à réintégrer les engagements de loyers en dette, et à reconnaître en contrepartie un actif, appelé droit d'utilisation. En conséquence, pour les contrats de bail entrant dans le champ d'application IFRS 16, les loyers ne sont plus comptabilisés en charges au compte de résultat, mais au travers de dotations aux amortissements et de charges financières. Le paiement des loyers est quant à lui réparti entre le remboursement du capital de la dette et charges financières. Les principaux impacts de la norme portent donc sur l'EBITDA, la position de dette du Groupe, ainsi que sur les frais financiers comptables, associés à cette dette.

L'EBITDA s'établit à 626 millions en 2019. Hors IFRS 16, l'EBITDA s'établit à 395 millions d'euros, contre 407 millions d'euros l'année précédente.

L'application de la norme IFRS 16 pèse sur les frais financiers, en compte de résultat, pour 21 millions d'euros.

Enfin, à fin décembre la situation de dette nette s'établit à 1 034 millions d'euros, contre 18 millions d'euros hors IFRS 16.

1.2.5.5 / Une structure de financement diversifiée

Au cours du mois de février 2020, une épidémie est survenue, l'Organisation mondiale de la santé a qualifié la situation liée à la propagation du Covid-19 de pandémie, entraînant des confinements de population dans de nombreux pays du globe.

Ainsi le présent document a été mis à jour depuis le rapport de gestion et l'arrêté des comptes du 26 février 2020, date de la publication des comptes et des hypothèses sous-jacentes aux objectifs de Fnac Darty.

Les principaux événements intervenus depuis sont portés à l'information du public en sections 1.4.6 « Trajectoire financière » et 4.3.2 « Événements récents » du présent Document d'enregistrement universel. Par conséquent, le paragraphe ci-dessous doit être lu conjointement avec les informations complémentaires de ces sections.

Le Groupe possède une structure de financement solide et une politique financière bien maîtrisée.

Dans le cadre de l'acquisition de Darty, le Groupe a émis en 2016 un emprunt obligataire de 650 millions d'euros, à échéance 2023. Cette première émission obligataire a été un succès, permettant au Groupe de disposer d'un taux de financement attractif, avec un coupon de 3,25 %.

Au premier semestre 2018, le Groupe a procédé à une renégociation de sa dette bancaire, avec une amélioration des conditions, et un allongement de la maturité des facilités de crédit, signée le 20 avril 2016 avec ses partenaires bancaires. Ainsi, la maturité finale de l'emprunt à terme (« term loan »), d'un notionnel de 200 millions d'euros, a été prolongée de deux ans, à avril 2023, avec un calendrier d'amortissement en conséquence. La maturité de la ligne de crédit revolving, d'un notionnel de 400 millions d'euros, a également été étendue à avril 2023. Au-delà des extensions de maturité, cette opération reflète, dans l'amélioration des frais financiers, le renforcement du modèle opérationnel, et la nouvelle dimension de Fnac Darty. Le succès de cette opération démontre la confiance des banques partenaires dans la stratégie de Fnac Darty.

En mars 2018, Fnac Darty a également mis en place un programme de NEU CP d'un montant maximal de 300 millions d'euros. Ce nouveau dispositif vient renforcer la liquidité du Groupe tout en lui ouvrant l'accès à un nouveau marché, celui de la dette à court terme.

Le 18 février 2019, Fnac Darty a annoncé la signature d'un contrat de crédit d'un montant de 100 millions d'euros avec la Banque européenne d'investissement (BEI). Réalisé dans le cadre du « plan Juncker », cet emprunt sera destiné à financer les investissements de transformation digitale du Groupe en soutien du déploiement de Confiance+. Ce financement présente une maturité maximale de 9 ans, à des conditions très attractives. Le Groupe dispose de 18 mois pour tirer cette ligne.

Le 15 mai 2019, Fnac Darty a finalisé l'opération de refinancement de son emprunt obligataire après avoir placé avec succès ses obligations senior d'un montant principal cumulé de 650 millions d'euros, composé d'un montant en principal cumulé de 300 millions d'obligations senior échues en 2024 et d'un montant en principal cumulé de 350 millions d'obligations senior échues en 2026. Les obligations 2024 versent un coupon annuel de 1,875 % et les obligations 2026 versent un coupon annuel de 2,625 %. Le produit de l'offre a été utilisé pour rembourser intégralement les 650 millions d'euros d'obligations senior à 3,25 % en circulation arrivant à échéance en 2023.

La solidité financière du Groupe a également été soulignée par Standard & Poor's, qui a relevé en mars 2019 la note de crédit long terme du Groupe à BB+ après avoir rehaussé la perspective de la notation de Fnac Darty à « positive » au mois d'avril 2018. Fnac Darty a également reçu la notation BBB- de la part de Scope Ratings. Par ailleurs, Fnac Darty se voit attribuer la notation Ba2 (perspective stable) de la part de Moody's. Depuis janvier 2020, Moddy's note Fnac Darty sur une base non sollicitée.

1.2.5.6 / Gouvernance et actionnariat

Au cours du mois de février 2020, une épidémie est survenue, l'Organisation mondiale de la santé a qualifié la situation liée à la propagation du Covid-19 de pandémie, entraînant des confinements de population dans de nombreux pays du globe.

Ainsi le présent document a été mis à jour depuis le rapport de gestion et l'arrêté des comptes du 26 février 2020, date de la publication des comptes et des hypothèses sous-jacentes aux objectifs de Fnac Darty.

Les principaux événements intervenus depuis sont portés à l'information du public en sections 1.4.6 « Trajectoire financière » et 4.3.2 « Événements récents » du présent Document d'enregistrement universel. Par conséquent, le paragraphe ci-dessous doit être lu conjointement avec les informations complémentaires de ces sections.

Ceconomy demeure l'actionnaire de référence du Groupe à 24,3 % du capital. Il ne dispose pas de sièges au conseil d'administration mais a participé à la cooptation de trois membres indépendants, Delphine Mousseau, Daniela Weber-Rey et Caroline Grégoire Sainte Marie.

Depuis le 6 février 2018, la société française de courtage en assurances SFAM est le deuxième actionnaire du Groupe, avec une participation de plus de 11 % du capital de Fnac Darty.

Fnac Darty reste également attentif à l'opportunité du retour aux actionnaires et le Groupe a saisi une opportunité de marché en exécutant un programme de rachat de ses propres actions, programme mis en œuvre pour la première fois en octobre 2018, dans la limite de 535 000 actions, soit environ 2 % du capital, pendant une durée de 24 mois. Cette opération de rachat doit être réalisée à un prix ne pouvant dépasser le plafond de 130 euros par action, fixé par l'assemblée générale réunie le 18 mai 2018. Ces actions sont destinées à être annulées afin d'atténuer les effets dilutifs des plans d'actions de performance, ou des plans de stock-options passés. Ces rachats s'inscrivent dans le cadre des autorisations données par l'assemblée générale annuelle des actionnaires, qui a autorisé un programme de rachat d'actions dans la limite de 10 % du capital social, et selon le descriptif publié dans le document de référence 2017, déposé le 3 avril 2018. Ainsi, en 2019, le Groupe a achevé l'exécution de ce programme de rachat d'actions.

En 2019, le Groupe a également lancé pour la deuxième année consécutive, une augmentation de capital réservée aux salariés, permettant à près de 5 000 collaborateurs d'investir dans le nouveau projet d'entreprise et de devenir actionnaires du Groupe.

Enfin, fort de la bonne résistance des résultats du Groupe dans un contexte complexe, Fnac Darty proposera à l'assemblée générale des actionnaires le 28 mai 2020, la distribution d'un dividende au titre de l'exercice 2019 de 1,50 euro par action, représentant un taux de distribution d'environ 35 %. Ce dividende sera payable en numéraire ou en action, avec une décote de 5 %, au libre choix de l'actionnaire. La date de détachement du dividende aura lieu le 4 juin 2020 et la date de paiement du dividende le 3 juillet 2020.

1.3 / Marchés et offre Fnac Darty

1.3.1 / DESCRIPTION DES MARCHÉS

Le Groupe est le leader de la distribution d'électroménager, d'électronique et de produits culturels en France et est présent principalement sur les marchés suivants :

- les produits éditoriaux : livres (physiques ou numériques), audio (CD, Vinyles), DVD/Blu-Ray, jeux vidéo neufs ou d'occasion et consoles, jeux et jouets, papeterie ;
- les produits techniques : photographie, TV vidéo, son (hi-fi, casques et enceintes), informatique et tablettes, téléphonie, objets connectés ;
- l'électroménager, réparti entre le gros électroménager (réfrigérateurs, cuisson, lave-linge) et le petit électroménager (aspirateur, hygiène, petite cuisson) ;
- les services : SAV, assurances et garanties, coffrets et cartes-cadeaux, billetterie, redevances Marketplace et franchise ;
- la diversification : Mobilité, Jeux & Jouets, Bien-être.

La taille des principaux marchés sur lesquels le Groupe est présent est décrite dans le tableau ci-dessous :

Taille des marchés en millions d'euros TTC en France [(a)]

	2019	Variation par rapport à 2018		2019	Variation par rapport à 2018
TV (Vidéo)	2 414	(5,9 %)	Livres	3 423	1,5 %
Son	1 096	5,3 %	Audio	349	(10,4 %)
Photo	572	(12,0 %)	Vidéo	358	(9,0 %)
Informatique	4 898	(0,3 %)	Gaming	1 708	(12,8 %)
Téléphonie	3 287	2,9 %	Papeterie	1 947	(1,5 %)
Objets Connectés	168	26,1 %	Gros électroménager	5 468	3,8 %
Jeux & Jouets	2 524	(0,1 %)	Petit électroménager	3 383	5,1 %

(a) Source GfK, au 31 janvier 2020.

1.3.2 / L'ÉVOLUTION DES MARCHÉS

1.3.2.1 / Digitalisation de la distribution et évolution des habitudes de consommation

Le développement d'Internet au cours des quinze dernières années a modifié en profondeur les marchés des deux enseignes. Il s'est traduit par un essor considérable du commerce électronique, qui s'est accompagné d'une modification de l'environnement concurrentiel et d'un phénomène de dématérialisation des produits éditoriaux.

L'essor du commerce électronique a donné lieu à l'apparition de nouveaux concurrents spécialistes d'Internet, les *pure players,* misant sur la compétitivité prix et services et sur un élargissement croissant de leurs offres. Certains *pure players,* comme Amazon, disposent d'une présence internationale tandis que d'autres, comme Cdiscount ou Rue du Commerce, sont focalisés essentiellement sur le marché français. Les concurrents internationaux offrent à leurs clients un niveau de qualité de service très élevé (qualité du site internet, logistique et transport, services client) et obligent les acteurs *click & mortar* à s'aligner à des standards de qualité au moins équivalents à ceux qu'ils proposent.

Le développement d'Internet et l'arrivée des *pure players* ont modifié le comportement d'achat des consommateurs. En effet, le développement des sites d'e-commerce a permis d'élargir l'offre de produits disponibles, et a facilité la comparaison des prix en instantané. Les consommateurs disposent également d'une information plus riche sur les caractéristiques des produits via les fiches techniques et les avis des consommateurs. Plus avertis par cette richesse d'information, ils deviennent plus exigeants en magasin en matière de prix, de conseils et d'offres de produits.

Le développement rapide d'Internet est également à l'origine d'un phénomène de dématérialisation, c'est-à-dire le passage des supports physiques aux supports numériques, qui a profondément bouleversé les modes de consommation des produits éditoriaux en favorisant le recours au téléchargement en ligne et le streaming. Les consommateurs privilégient de plus en plus des produits éditoriaux dématérialisés, en partie en raison de leurs prix inférieurs à leurs homologues physiques, mais aussi en raison des avantages qu'ils procurent : gain de place, accessibilité, consommation immédiate, etc. Cependant, ce phénomène de dématérialisation touche chaque segment de produits éditoriaux de manière différente. Les segments qui ont été les plus affectés sont le CD audio, le DVD et le Gaming avec une pénétration du secteur numérique de respectivement 61 %, 70 % et 76 % [1]. Même si le livre numérique se développe en France, le taux de pénétration reste faible, à environ 3 % [1] du marché en 2019.

1.3.2.2 / Environnement concurrentiel

Les principaux concurrents de Fnac Darty sont :

- les distributeurs spécialistes d'Internet, dits les *pure players,* qui représentent la majorité du marché de vente en ligne. Ils misent sur la compétitivité prix et services et sur un élargissement croissant de leur offre. Les principaux concurrents en France sont les sites internet Amazon, Cdiscount, Alibaba et Rue du commerce ;
- les distributeurs spécialisés, qui proposent des produits à leurs clients par l'intermédiaire d'un réseau de points de vente physiques *(brick & mortar)* et, le cas échéant, d'un site internet *(click & mortar)*. Ces acteurs bénéficient généralement d'une notoriété établie auprès du grand public en raison de leur ancienneté et proposent une offre de produits généraliste. Ce sont par exemple, en France, HTM Boulanger, Conforama, But et Cultura ;
- les acteurs de la grande distribution (principalement les hypermarchés, comme Carrefour, Auchan, Leclerc, Géant Casino ou Cora) proposent également des produits techniques, éditoriaux et électroménagers ;
- les FAI (fournisseurs d'accès Internet) et les plateformes numériques qui proposent de la musique (Spotify, Deezer, Itunes), de la VOD (Netflix) ou du gaming (Steam, Origin) en ligne.

1.3.2.3 / Évolution des marchés

Le marché des produits techniques, qui représente 49 % du chiffre d'affaires en 2019, dépend fortement des cycles d'innovation-produit et du taux d'équipement des ménages. L'innovation et ses impacts sont, par essence, difficiles à prévoir.

Le cycle traditionnel d'un produit technique commence par son introduction sur le marché, suivie de niveaux de croissance élevés alors que les foyers s'équipent de cette nouvelle technologie. Une fois que les ménages sont pleinement équipés, la croissance diminue progressivement et le marché parvient au stade de la maturité. Après cette période, qui peut être plus ou moins longue selon le produit considéré et se traduit en général par une baisse de prix, le produit peut connaître une résurgence de croissance liée au remplacement des anciens modèles et au multi-équipement des ménages.

Des innovations peuvent perturber le cycle de croissance « équipement-maturité-remplacement-multi-équipement » avec de forts effets d'accélération ou de décélération. Par exemple, la généralisation des tablettes ces dernières années a créé un nouveau cycle de croissance sur le marché de la micro-informatique, et les ménages ont complété leur équipement multimédia par une tablette. On assiste également à une premiumisation de l'offre informatique (tendance pour des ordinateurs plus fins et légers, développement d'ordinateurs dédiés au gaming).

Cependant, avec l'apparition récente de *smartphones* comportant des tailles d'écran importantes, les consommateurs préfèrent désormais se tourner vers les téléphones plus que les tablettes. Ce phénomène de substitution et de cannibalisation des *smartphones* a également touché des dispositifs existants tels que les lecteurs MP3, les GPS et surtout les appareils photos.

Ces dernières années, les cycles sont devenus de plus en plus courts, et les consommateurs tendent à remplacer leurs produits techniques de plus en plus rapidement.

Ce marché a vu l'émergence au cours des dernières années de nouvelles catégories de produits, avec l'essor notamment des objets connectés.

Les consommateurs accordent une importance de plus en plus marquée aux services connexes aux produits techniques (assurances…) mais également aux services de livraison et de service après-vente.

Le marché du blanc, qui représente 21 % du chiffre d'affaires en 2019, dépend essentiellement du renouvellement de l'équipement des ménages. Le petit électroménager reste dynamique notamment sur la partie entretien des sols (balais et robots). Le cycle d'innovation est cependant plus faible depuis 2019.

Les consommateurs sont attentifs aux services associés à ces produits (garanties), y compris la livraison et la reprise de matériel, notamment sur le segment du volumineux.

Le marché des produits éditoriaux, qui représente 17 % du chiffre d'affaires en 2019, dépend quant à lui du calendrier de publication des nouveautés. Le ralentissement du dynamisme de ce marché est, en réalité, le signe d'une mutation engagée, avec l'essor du numérique. Le marché des CD et DVD connaît ainsi un déclin depuis plusieurs années et pousse les acteurs de la distribution à envisager de nouveaux modes de consommation pour ce segment néanmoins compensé pour partie par le dynamisme du vinyle.

Le marché des livres présente une bonne résilience et affiche une légère progression.

La diversification du Groupe s'est accélérée ces dernières années au travers de quatre grands segments, Jeux & Jouets, Mobilité Urbaine, Cuisine et Bien-être :

- le marché du Jeux & Jouets est tiré par les jeux de société et familiaux ;
- le marché de la Mobilité Urbaine en fort dynamisme est porté par l'innovation des fabricants (vélos électriques, trottinettes électriques) et par les politiques publiques qui cherchent à réduire la place de la voiture dans les centres-villes (réduction de la pollution, réduction du bruit, décongestionnement des centres-villes).

(1) Source GfK, au 31 janvier 2020.

1.3.3 / UNE OFFRE DIVERSIFIÉE DE PRODUITS ET SERVICES

Le Groupe est en mesure de proposer une offre équilibrée, construite autour de catégories de produits présentant des profils de croissance et de marge complémentaires.

Les deux enseignes Fnac et Darty distribuent chacune des produits techniques (49 % du chiffre d'affaires), un secteur dont la croissance connaît des cycles d'innovation courts. Cette offre commune avec un positionnement fort des deux enseignes est enrichie, d'une part, par la force de la Fnac dans les produits éditoriaux (17 % du chiffre d'affaires) et, d'autre part, par la position de leader de Darty sur le marché de l'électroménager (21 % du chiffre d'affaires). Les autres produits et services (plus de 13 % du chiffre d'affaires) complètent l'offre du Groupe, avec des catégories de produits comme le Jeux & Jouets, la Papeterie, la Cuisine équipée, le service après-vente, les garanties et assurance, la billetterie et plus récemment avec l'acquisition de Nature & Découvertes des produits Naturels et de Bien-Être, générant notamment des niveaux de marge plus élevés. Ainsi, au travers d'une expertise complémentaire, Fnac Darty s'attache à informer et conseiller les consommateurs pour un achat éclairé.

1.3.3.1 / Offre de produits techniques

Les deux enseignes Fnac et Darty se positionnent ensemble comme leader sur la distribution des produits techniques, qui recouvrent la photographie, la TV-vidéo, le son, la micro-informatique, la téléphonie et les objets connectés. En 2019, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 3 605,8 millions d'euros sur les ventes de produits techniques, soit 49 % de son chiffre d'affaires consolidé.

Le Groupe se trouve au cœur de la stratégie d'innovation de ses fournisseurs français et internationaux, car son expertise est largement reconnue : d'une part, les clients apprécient l'expertise des vendeurs en magasin et le service après-vente et, d'autre part, les fournisseurs reconnaissent Fnac Darty comme l'un des distributeurs fournissant la meilleure expérience d'achat en magasin.

Dans sa volonté de mettre le produit au cœur de la relation client, le Groupe développe des partenariats avec ses fournisseurs afin d'offrir la meilleure expérience d'achat à ses clients.

En France, le Groupe est un distributeur important d'Apple et a par exemple conclu un accord portant sur la création d'espaces dédiés à Apple dans ses magasins Fnac. Aux termes de cet accord, Apple fournit le *merchandising* des espaces et s'occupe de la mise à disposition et de la rémunération des animateurs (démonstrateurs n'effectuant pas d'actes de facturation). Les conditions du contrat de fourniture conclu avec Apple ne diffèrent pas des termes et conditions habituellement observés par l'Enseigne avec les autres fournisseurs.

Le Groupe collabore également avec Microsoft pour la mise en place d'espaces dédiés en magasin, dans le but de stimuler la vente des produits Microsoft. Dans le cadre de cette collaboration, l'Enseigne met en avant les produits Microsoft en magasins, notamment grâce à des démonstrateurs, des tables spécifiques présentant les produits et sur le site internet fnac.com. Le Groupe fait également profiter Microsoft de son programme de fidélisation de sa clientèle et permet à l'entreprise de présenter ses produits dans ses publications.

Ce mode de collaboration, qui a été étendu à d'autres fournisseurs stratégiques tels que Google et Samsung, prévoit la prise en charge des coûts de merchandising ou d'animation sur le lieu de vente par les fournisseurs concernés. Le Groupe a conclu un accord avec Google afin d'assurer à son lancement la distribution exclusive de son produit phare, l'enceinte connectée Google Home, dans tous les magasins Fnac et Darty ainsi que sur les sites internet de l'Enseigne. L'offre est désormais disponible dans des espaces dédiés pour la totalité des magasins du Groupe, dont une cinquantaine de corners.

1.3.3.2 / Offre de produits éditoriaux

Offres de produits physiques

Les produits éditoriaux recouvrent la musique, la vidéo, les livres, et le gaming. En 2019, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 225,5 millions d'euros sur les ventes de produits éditoriaux, soit près de 17 % de son chiffre d'affaires consolidé. En France, la Fnac constitue une référence sur ses marchés avec un fond de catalogue de produits éditoriaux riche et diversifié.

En tant que premier disquaire de France, la Fnac commercialise près de 200 000 références.

En tant que premier acteur du marché de la vidéo, la Fnac compte plus de 40 000 références vidéo, DVD et Blu-Ray actives.

L'Enseigne est le premier libraire de France et propose l'offre la plus large du marché avec près de 500 000 références vendues. En 2019, le Groupe a vendu en France plus de 45 millions de livres.

Dans le segment gaming, la Fnac propose un catalogue de 9 500 références en France, dont plus de 5 000 références en jeux vidéo d'occasion.

Offres digitales

Afin d'accompagner la tendance à la dématérialisation du marché du livre et de se placer sur ce nouveau marché, la Fnac a conclu en septembre 2011 un partenariat avec l'entreprise canadienne Kobo, qui se matérialise par une solution de lecture numérique innovante : Kobo by Fnac. Le partenaire Kobo a pour rôle de fournir et d'entretenir la plateforme technologique, de fournir les produits *(devices)* et de développer les applications, tandis que la Fnac assume les coûts de commercialisation et de publicité en France. Les deux partenaires associent leurs plateformes et partagent les revenus et les coûts d'adaptation et de raccordement du système Kobo aux interfaces du site fnac.com.

En 2017, le Groupe a finalisé un partenariat stratégique exclusif avec Deezer, permettant à tous les clients de Fnac et Darty, en magasin et sur les sites internet, de profiter de trois mois d'abonnement à Deezer Premium+, offerts pour tout achat d'un produit audio (enceintes, casques…). Les porteurs de la carte Fnac+ profitent également de cet avantage. En outre, les acheteurs de CD, vinyles et les adhérents Fnac bénéficient également d'une offre exclusive d'abonnement à Deezer Premium+.

En 2018, le Groupe a renforcé son partenariat avec Orange pour favoriser la diffusion de nouveaux modes de lectures numériques grâce à une nouvelle offre de livres audio.

En 2019, la Fnac, en partenariat avec Kobo Writing Life, a lancé un service d'impression à la demande permettant aux auteurs autoédités numériques de vendre leurs livres en version eBook et en format papier sur fnac.com, et dans tous les magasins Fnac sur commande. Fnac Darty renforce ainsi sa position de leader sur la distribution de produits éditoriaux.

1.3.3.3 / Offre de produits électroménagers

Les produits blancs comprennent le gros et le petit électroménager. Le gros électroménager comprend les produits tels que les réfrigérateurs, les machines à laver et les lave-vaisselle. Le petit électroménager comprend les appareils et les accessoires de cuisine, comme les fours à micro-ondes, les cafetières et les fers à repasser, en sus des produits de beauté et de santé, comme les sèche-cheveux et les rasoirs électriques. En 2019, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 554,3 millions d'euros sur les ventes de produits électroménagers, soit 21 % de son chiffre d'affaires consolidé.

Sur le gros électroménager, les ventes sont essentiellement liées au remplacement de produits. Le petit électroménager est lui impacté par une forte intensité concurrentielle du fait d'un bas de cycle d'innovation.

Darty ne vend pas seulement toutes les grandes marques, mais aussi un certain nombre de marques propres et de marques sous licence. Lorsque Darty vend une marque sous licence, le Groupe acquiert le droit de vendre des marchandises (exclusivement fabriquées pour Darty) sous le nom d'un fabricant indépendant, avec une image et une notoriété de marque établies. Les marques propres sont utilisées par Darty selon le modèle de prix d'entrée pour toute gamme de produits, et les marques sous licence sont généralement utilisées pour les points de vente à prix moyens. Les marques propres de Darty sont Proline (utilisée pour toutes les catégories de produits), Temium (utilisée pour les accessoires), IT works (utilisée pour les multimédias), Okoia (utilisée pour les soins de la personne) et Aerian (utilisée pour le traitement de l'air).

Le Groupe s'engage à fabriquer des produits de marques propres robustes en intégrant des critères de responsabilité sociale et environnementale dans les process et les documents cadrant la relation fournisseur afin de garantir la sécurité et la satisfaction de ses clients lors de l'utilisation de ses produits. À ce titre, le Groupe a mené, en 2019, 105 audits d'usines fabriquant des produits de marque propre pour le Groupe, principalement basées en Chine. L'ensemble des actions mises en place est détaillé à la section 2.4 du risque n° 4 du chapitre 2, paragraphe « Atténuation des risques liés au sourcing en Asie et Europe de l'Est » du présent Document d'enregistrement universel.

1.3.3.4 / Autres produits et services

Le Groupe a également poursuivi ses initiatives en matière d'enrichissement de l'offre de produits et de services.

A / Service et abonnement

Service après-vente

Darty se présente comme le leader en France du service après-vente. L'Enseigne propose un service de réparation et assistance en magasin via des comptoirs et des « workshops » afin d'apporter aux clients un dépannage immédiat, plutôt que d'envoyer les produits en centre de réparation. Ainsi, le déploiement de ce concept innovant s'est poursuivi en 2019 avec l'ouverture de cinq nouveaux espaces service en magasin.

Afin de promouvoir son offre de services au sein de ses magasins, la Fnac a créé des espaces dédiés, les « Espaces Services », qui ont vocation à conseiller les clients sur le service après-vente, la livraison à domicile, les garanties ou les formations à domicile.

Darty a également lancé une offre innovante et unique intitulée « Bouton Darty ». Elle a été développée en y ajoutant la technologie vidéo, permettant aux clients de pouvoir utiliser la fonction vidéo de leur *smartphone* pour avoir un lien visuel avec un conseiller et échanger avec lui par téléphone, ce qui permet au personnel Darty d'effectuer plus facilement un diagnostic. La Fnac propose également une assistance multimédia par téléphone disponible 7 jours sur 7.

Les deux enseignes proposent également des prestations de formation en magasin ou à domicile et des installations de matériel à domicile.

Darty anticipe également l'évolution des tendances de marché en se développant comme opérateur de la maison connectée afin d'accompagner les nouveaux usages plaçant les objets connectés au cœur du quotidien. Darty propose ainsi des services dédiés permettant d'agrémenter l'ensemble de ses services après-vente.

En 2018, le Groupe a étendu son offre de service après-vente en mettant en place une plateforme sav.darty.com dédiée au partage d'information sur la réparation pour permettre aux clients, en bénéficiant de l'expertise de Fnac Darty, de prolonger la durée de vie de leur produit. Cette activité est au cœur du modèle d'affaires responsable du Groupe. Par ailleurs, l'acquisition en octobre 2018 de WeFix, leader de la réparation express de *smartphones* en France, vise à positionner Fnac Darty comme un référent de la réparation de *smartphones* et de services associés, ainsi qu'à offrir un écosystème enrichi aux clients.

Enfin, en 2019, Darty a lancé un service inédit d'abonnement à la réparation pour favoriser l'allongement de la durée de vie des produits de gros électroménager. Ce service baptisé Darty Max est disponible partout en France dans l'ensemble des magasins intégrés et franchisés de Darty. Ce service est un pas supplémentaire, vers une mutation du modèle économique de Fnac Darty. Convaincu qu'une économie plus circulaire est vertueuse, créatrice d'emplois et de valeur, le Groupe s'engage toujours plus fortement pour l'allongement de la durée de vie des produits.

Financement

La Fnac propose plusieurs offres de financement en partenariat avec Crédit Agricole Consumer Finance. Par le biais de sa carte de crédit Mastercard lancée en mai 2017, la Fnac offre la possibilité d'un paiement différé gratuit pouvant aller jusqu'à 2 mois après la date d'achat, et des offres de financement permanentes en plusieurs mensualités. L'ensemble des dépenses réalisées avec la carte chez Fnac ou ailleurs permet de créditer son compte fidélité Fnac et de bénéficier de cartes cadeaux enseigne.

Darty propose également des solutions de financement et de paiements en plusieurs fois. L'enseigne propose sa carte Visa de Darty, qui va au-delà du financement d'un achat, permettant aux clients de gagner des cartes cadeaux pour leurs futurs achats et d'autres avantages tels que l'abonnement gratuit à l'offre de service connecté du « Bouton Darty », l'accès aux offres spéciales de produits, aux soirées *shopping* VIP, aux offres de financement flexibles ainsi qu'au crédit gratuit.

Abonnement

Darty a lancé beaucoup d'initiatives sur le marché des abonnements. Afin de compléter la vente d'ordinateurs, de téléphones et de téléviseurs, segments sur lesquels l'enseigne est très présente, Darty se positionne comme un intermédiaire en proposant des abonnements Internet et de téléphonie (en partenariat avec Bouygues Telecom) et des abonnements Canal+. L'enseigne propose également des abonnements d'énergie (électricité et gaz) en partenariat avec Engie, Total Direct Énergie et Sowee. En 2019, Darty a lancé les Abonnements Nespresso, permettant au client de s'équiper d'une machine Nespresso à 1 euro et d'avoir un crédit mensuel de 19 euros pour acheter ses consommables. Enfin, sur le site darty.com, le Groupe a lancé un service de numérisation de photos et cassettes vidéo, en partenariat avec Forever, En outre, Darty Max, un abonnement nouvellement crée par Darty permet de garantir la réparation et l'assistance de tous les produits gros électroménagers du foyer, achetés chez Darty ou non, pendant au minimum 7 ans et pendant toute la durée de disponibilité des pièces détachées, soit jusqu'à 15 ans.

Fnac, de son côté, a lancé en 2019 un pilote sur 14 magasins avec le partenaire Free, permettant aux clients Fnac de souscrire un abonnement mobile ou Box en magasin via des bornes autonomes.

Location

En 2018, Fnac Darty a poursuivi le développement de son offre de location, notamment en proposant un service unifié de location longue durée de produits électroniques pour ses deux enseignes, avec la prise en charge du SAV pour l'ensemble de la durée du contrat. En s'appuyant sur le modèle omnicanal du Groupe, le maillage territorial des magasins et l'expertise des vendeurs Fnac Darty, un mode de souscription fluide et innovant a été mis en place permettant aux clients de souscrire à ce service en 10 minutes en magasin auprès d'un vendeur équipé d'une tablette dédiée. *Smartphones,* tablettes et ordinateurs sont proposés à la location avec trois offres d'engagement, 12, 24 et 36 mois, et des loyers mensuels à partir de montant inférieurs à 8 euros par mois (après un premier loyer majoré), garantie panne incluse.

Assurance et garantie

Les deux enseignes commercialisent des extensions de garantie en plus de la garantie constructeur gratuite. Selon le type de produit concerné, le service d'extension de garantie permet au client d'obtenir la réparation ou le remboursement à neuf de son produit pour une durée déterminée de 5 ans au maximum. Il existe enfin des assurances casse/vol et perte pour les produits téléphonie et multimédia qui peuvent être associées à des packs de service pour encore plus de rapidité, de sérénité et d'avantages.

B / Redevances

Marketplace

Les Marketplaces, qui sont des plateformes d'intermédiation entre acheteurs et vendeurs, accompagnent la stratégie de l'Enseigne sur Internet en accroissant la profondeur de gamme sur les sites et le nombre d'offres mises à disposition des internautes, ce qui a pour effet d'augmenter le trafic et la visibilité du site et de contribuer à la fidélisation de la clientèle.

Le chiffre d'affaires généré par Fnac Darty provient d'un pourcentage de commissions perçu par le Groupe sur les ventes réalisées par les vendeurs sur les Marketplaces.

Elles permettent sur fnac.com et darty.com à plus de 4 000 vendeurs professionnels et à plusieurs centaines de milliers de vendeurs particuliers, qui répondent aux critères de qualité de services de la Fnac et de Darty et qui sont coordonnés par des équipes dédiées, d'être référencés et d'utiliser le site comme interface de vente en profitant de sa visibilité, de sa notoriété et de la sécurité de ses transactions sur l'ensemble des pays du Groupe.

Le Groupe s'engage à sélectionner des revendeurs responsables sur sa Marketplace, afin de s'assurer de la sécurité des transactions et de lutter contre le blanchiment et le financement du terrorisme, en conformité avec l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). L'ensemble des actions mises en place est détaillé à la section 2.4 du risque n° 4 du chapitre 2, paragraphe « Atténuation des risques liés à la Marketplace » du présent Document d'enregistrement universel.

La stratégie du Groupe vise à tripler le volume d'affaires à moyen terme afin de bénéficier de ce marché en forte croissance, notamment en accroissant le nombre de vendeurs et au travers de nouvelles initiatives produits et services.

Franchise

Le Groupe privilégie un développement en franchise, peu consommateur de capitaux et qui permet de s'appuyer sur le savoir-faire opérationnel des partenaires et sur leur connaissance du marché local. Ce mode d'exploitation permet de limiter les coûts d'investissement tout en poursuivant l'objectif d'accroître rapidement la visibilité de l'Enseigne. Un franchisé est alors redevable d'une redevance pour l'usage des signes distinctifs de la marque, représentant un pourcentage du chiffre d'affaires du point de vente concerné, ainsi que du respect des règles précises garantissant l'intégrité de la marque vis-à-vis des consommateurs.

Le Groupe a pour objectif de faire croître son réseau de magasins franchisés à moyen terme avec 400 magasins sous ce mode d'exploitation. À fin 2019, Fnac Darty compte 320 magasins exploités en franchise. Le fort ancrage territorial du Groupe, au travers d'un parc de magasins important, contribue à l'économie locale, sociale et culturelle en agissant sur l'emploi et en démocratisant l'accès à la culture au plus grand nombre.

C / Fidélisation

Cartes adhérents

La large base clients du Groupe présente des possibilités de ventes croisées grâce à la fidélisation de ses clients et aux programmes de fidélité des deux enseignes.

La Fnac possède en effet une base d'adhérents significative composée de près de 9 millions d'adhérents au total dont 7 millions d'adhérents en France à fin 2019. Le nombre d'adhérents a presque doublé sur la période 2010-2019. Cette base d'adhérents est un véritable atout concurrentiel.

Le programme d'adhésion est un outil de fidélisation et de rétention de la clientèle, qui permet également de procéder à des opérations commerciales ciblées et donc plus efficaces. Les adhérents constituent un actif très différenciant pour Fnac dans la mesure où ils viennent environ quatre fois plus souvent à la Fnac que les autres clients et où ils dépensent en moyenne deux fois plus en magasin que les non-adhérents.

En plus de sa carte adhérent, la Fnac a lancé avec succès en 2016 sa nouvelle carte de fidélité, « Fnac+ », qui inclut l'accès illimité à tous les services de livraison et les avantages du programme adhérents.

Darty+ a été lancée en octobre 2017 et permet de bénéficier de la livraison illimitée dans les deux enseignes, y compris la livraison en 2 heures depuis le magasin le plus proche, ainsi que de bénéficier au quotidien de l'assistance technique illimitée et prioritaire avec le « Bouton Darty ». Les clients Darty+ peuvent également profiter de tarifs exclusifs pour le dépannage de tous leurs appareils non couverts par une garantie Darty.

À fin 2019, Fnac+ et Darty+ comptent près de 1,8 million d'adhérents.

Depuis 2018, le Groupe a développé une alliance stratégique avec Deezer, acteur international majeur du streaming musical et leader français. Grâce à un dispositif commercial exclusif, la Fnac offre désormais à ses clients le meilleur du streaming musical, en complément de l'offre physique du Groupe. Les clients de la Fnac et de Darty bénéficieront, dans le cadre des programmes d'adhésion ou simplement lors de l'achat de produits audio et de musique, d'offres avantageuses d'accès aux services de Deezer. Tout acheteur d'un produit High Tech au sein des deux enseignes bénéficie ainsi de trois mois d'abonnement Deezer Premium offerts.

En 2018, Fnac Darty a enrichi son programme de fidélité avec le lancement du Pass Partenaires qui permet aux clients détenteurs d'une carte Fnac, Fnac One, Fnac+, Darty+, ainsi que les porteurs d'une carte de crédit Visa Darty ou Fnac Mastercard de bénéficier gratuitement de remises avantageuses. En 2019, le Groupe a poursuivi sa stratégie d'enrichissement de ses programmes de fidélité et a étendu le Pass Partenaires qui permet aux clients fidèles des deux enseignes de bénéficier de remises avantageuses auprès de plus de 70 enseignes partenaires, cumulables avec les offres promotionnelles en cours. Le Groupe a également enrichi les programmes Fnac et Fnac+ d'offres de découverte de contenu culturel, tant au niveau de la presse numérique, avec un accès à plus de 400 titres, qu'au niveau de la BD numérique via le Pass Izneo, avec un accès réservé aux adhérents à plus de 3 000 BD, Comics, Mangas.

Enfin, la carte d'adhérents Nature & Découvertes qui a été lancée en 2007 et qui compte actuellement plus d'un million d'adhérents permet de bénéficier d'offres privilèges, d'extension de garantie pour certains produits ou encore de chèque-cadeau.

D / Autres activités

Cuisine

En 2007, Darty a ouvert son premier espace dédié en magasin à la cuisine. L'offre de cuisine chez Darty complète l'offre de blanc et permet de capitaliser sur l'expertise et l'image de marque du Groupe. Son déploiement s'est accéléré avec l'ouverture de 22 nouveaux espaces en France en 2019. À fin 2019, le Groupe dispose ainsi de plus de 150 points de ventes Cuisine, dont 11 magasins exclusivement dédiés à cette offre.

Billetterie

La Fnac dispose d'un pôle billetterie, avec la société France Billet (activité BtoC) qui est le premier acteur en France de la distribution de billets de spectacles et de sorties, et les sociétés Tick&Live et Eazieer sur les activités BtoB.

France Billet opère en marque blanche des sites de billetterie (c'est-à-dire que lesdits sites utilisent des solutions et moyens fournis par l'Enseigne sans s'y référer) et dispose de partenariats historiques avec des enseignes de grande distribution dont elle gère les solutions de distribution de Billetterie.

Sur l'activité BtoB, la filiale de France Billet Tick&Live (fusion de Datasport et Kyro), détenue en partenariat avec le groupe Fimalac, équipe les salles et producteurs d'événements d'une solution complète de billetterie, et opère également la gestion de billetterie sportive.

En 2019, Fnac Darty, par l'intermédiaire de sa filiale France Billet a procédé à l'acquisition de 100 % de Billetreduc.com, acteur référent de la distribution de billets d'événements vendus en « dernière minute » en France, permettant au Groupe de renforcer son offre de billetterie sur le territoire français, dans un marché en mutation. Parallèlement, Fnac Darty a finalisé le partenariat stratégique entre France Billet et le groupe CTS Eventim, leader européen du secteur de la billetterie. Ce partenariat permet à France Billet d'accélérer le développement de sa plateforme digitale et d'enrichir sa proposition de valeur en direction de ses clients et partenaires. CTS Eventim intègre à son offre la distribution de billets de spectacles en France. Ce partenariat stratégique s'accompagne d'une prise de participation de 100 % de France Billet au capital de CTS Eventim France. CTS Eventim prenant une participation minoritaire de 48 % au capital de France Billet, Fnac Darty conservant le contrôle de cette filiale.

Jeux & Jouets

Depuis novembre 2011, la Fnac développe à l'intérieur de ses magasins des espaces dédiés aux 0-12 ans : les univers « Fnac Kids ». Ces univers regroupent dans un même espace les produits jeux, jouets, livres, DVD, CD, produits techniques et gaming pour les enfants et bénéficient d'un aménagement spécifique centré autour de l'accueil des plus jeunes.

Papeterie

En complément de son offre de livres, l'Enseigne propose également des espaces Papeterie autour de marques au positionnement premium dans la totalité du parc magasins Fnac.

Mobilité Urbaine

Depuis 2017, Fnac Darty a largement contribué à développer le marché des trottinettes et des *hoverboard* notamment.

En 2019, Fnac Darty a renforcé son partenariat stratégique avec Xiaomi, avec l'ouverture d'un shop-in-shop Xiaomi de 50 m² au sein de la Fnac Montparnasse à Paris et d'un accord de distribution en avant-première au moment des sorties de la MI Electric Scooter Pro. Le Groupe a également enrichi son offre de services en s'associant à Cyclofix pour proposer à ses clients un service de réparation immédiate de trottinettes électriques.

En novembre 2019, Fnac Darty a renforcé son positionnement sur le marché des nouveaux moyens de déplacement électriques en commercialisant des vélos à assistance électrique (VAE). Le Groupe propose ainsi des VAE de la marque Velair. Actuellement, 43 magasins Darty en France et 100 % des Fnac présentent différents modèles de vélos de Velair, livrables sous deux à trois jours directement chez le client. Enfin en décembre 2019, l'enseigne Fnac a renforcé son positionnement sur le marché des nouveaux moyens de déplacement électriques en commercialisant des vélos à assistance électrique. Le Groupe a signé un partenariat exclusif avec Angell Bike pour la commercialisation de son vélo à assistance électrique Angell en 2020.

Bien-Être

L'intégration de Nature & Découvertes au sein de Fnac Darty, permet au Groupe de renforcer son offre de produits autour des segments du Bien-Être et des Produits Naturels, thématiques ayant une place de plus en plus importante chez les consommateurs.

1.3.4 / PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE

Le Groupe bénéficie de la complémentarité du réseau de ses trois principales enseignes en France, Fnac, Darty et Nature & Découvertes, avec des magasins de différents formats, implantés en centres-villes, en centres commerciaux, en zones commerciales en dehors des grandes villes, ainsi que dans les gares et aéroports, afin de s'adapter au trafic de chaque zone desservie. Le Groupe dispose aussi de 3 « shop-in-shops » Darty dans des hypermarchés System U et 1 « shop-in-shop » Fnac à l'intérieur d'un Intermarché en sus des 13 « shop-in-shops » Fnac présents dans les galeries commerciales des Intermarché. Enfin, le Groupe a annoncé au quatrième trimestre 2019, la poursuite du développement du partenariat stratégique avec Carrefour et l'ambition de déployer une trentaine de shop-in-shops, sous contrat d'exploitation exclusive, au sein des hypermarchés Carrefour en France sous l'enseigne Darty. Les processus légaux ont démarré et le projet est en cours d'instruction par l'Autorité de la concurrence, conformément au planning prévu. Les deux premiers pilotes ont été ouverts en novembre 2018 dans les hypermarchés Carrefour de la Ville-du-Bois et de Limoges.

Son exposition à l'international est renforcée à travers douze autres pays, principalement en Europe.

Le Groupe peut s'appuyer sur la complémentarité de la Fnac et de Darty en France et en Belgique (via l'enseigne Vanden Borre) tout comme sur la présence locale de la Fnac dans la Péninsule Ibérique.

Les trois enseignes Fnac, Darty et Nature & Découvertes opèrent à la fois des réseaux de magasins mais également des sites internet de commerce électronique, ce qui fait du Groupe un distributeur *click & mortar*. Ces magasins, dans chacun des pays au sein de chaque enseigne, sont aménagés selon un concept identique et commercialisent la même gamme de produits, sous réserve des adaptations au marché.

1.3.4.1 / La présence en France-Suisse

Sur la zone France-Suisse, le Groupe dispose à fin 2019 d'un réseau de 726 magasins, dont 315 sont exploités en franchise.

L'enseigne Fnac compte 215 magasins, celle de Darty 412 magasins et celle de Nature & Découvertes [1] 99 magasins. Le réseau de magasins s'est particulièrement étendu cette année avec l'ouverture de 68 magasins sur l'exercice dont 55 sont exploités en franchise (31 magasins franchisés Darty et 24 magasins franchisés Fnac en France métropolitaine et Dom-Tom, dont 6 magasins Fnac au format de proximité, 6 Fnac Travel retail, 9 Fnac Connect). Un premier magasin Fnac Darty a également ouvert en 2017. Pilotée à partir de la France, l'enseigne Fnac France a également développé des franchises dans d'autres pays à l'international comme le Congo, le Cameroun, le Maroc, la Côte-d'Ivoire, la Tunisie et le Qatar. En 2019, le Groupe a ouvert 2 magasins franchisés dans les autres pays internationaux.

Sur la zone, le Groupe a accueilli 168 millions de visites en 2019 dans les magasins Fnac et Darty et le Groupe est aujourd'hui le deuxième acteur e-commerce en France en termes de nombre moyen de visiteurs uniques par mois [2]. La filiale Fnac Suisse a lancé avec succès son propre site e-commerce courant 2016.

Chiffres clés	Données à fin 2019
Chiffre d'affaires	6 030,7 M€
Marge opérationnelle	4,3 %
ROC	256,7 M€

1.3.4.2 / La présence dans la Péninsule Ibérique

Dans la Péninsule Ibérique, le Groupe dispose d'un réseau de 70 magasins Fnac à fin décembre 2019 et a ouvert 4 nouveaux magasins intégrés en Espagne et 4 nouveaux magasins intégrés au Portugal.

Le Groupe a accueilli 68 millions de visites en 2019. Chacune des filiales Fnac Espagne et Fnac Portugal disposent d'un site internet marchand (fnac.es et fnac.pt).

2019 a marqué l'ouverture du premier magasin Nature & Découvertes en Espagne, sous forme de shop-in-shop dans un magasin Fnac à Barcelone.

Chiffres clés	Données à fin 2019
Chiffre d'affaires	722,3 M€
Marge opérationnelle	3,5 %
ROC	25,0 M€

1.3.4.3 / La présence en Belgique-Luxembourg

Le Groupe dispose à fin 2019 d'un réseau de 84 magasins répartis sur les enseignes Fnac et Vanden Borre en Belgique, et Fnac au Luxembourg. Le Groupe a ouvert son premier magasin Fnac au Luxembourg en novembre 2019.

Fnac Darty a annoncé en janvier le lancement d'un processus actif de recherche de partenaire pouvant mener à un désengagement des Pays-Bas. En effet, dans une dynamique d'amélioration de son agilité opérationnelle et de recentrage sur des marchés où le Groupe dispose d'une taille critique, la recherche d'un partenaire plus adapté pour assurer l'avenir de BCC est maintenant pertinente et permettra à BCC de mieux saisir les opportunités de ses marchés.

Sur la zone, le Groupe a accueilli près de 18 millions de visites en 2019 et chacune des enseignes dispose d'un site internet.

Chiffres clés	Données à fin 2019
Chiffre d'affaires	595,6 M€
Marge opérationnelle	1,9 %
ROC	11,6 M€

(1) Y compris 3 magasins en Allemagne, 4 magasins en Belgique, 1 magasin au Luxembourg et 8 franchisés en Suisse.
(2) Fevad/Mediamétrie, 2019.

1.4 / Stratégie du Groupe : Confiance+

1.4.1 / UNE PROPOSITION OMNICANALE DE RÉFÉRENCE EN EUROPE RÉPONDANT AUX ATTENTES EN CONSTANTE ÉVOLUTION DES CLIENTS

Dans un secteur de la distribution en profonde transformation, Fnac Darty a opéré sa mutation vers un modèle omnicanal afin de proposer à ses clients une expérience d'achat unique. En anticipant une nouvelle manière de consommer dans un monde où les deux canaux de ventes (magasins et Web) communiquent et interagissent, les deux enseignes ont beaucoup investi afin de fournir une proposition unique à leurs clients. Dans un secteur en profonde mutation où les frontières entre le monde digital et le monde physique se réduisent, le Groupe propose une expérience d'achat unique à ses clients et un parcours d'achat totalement fluide, en leur faisant bénéficier des meilleurs standards digitaux accompagnant leur expérience d'achat en ligne comme en magasin.

En 2017, Fnac Darty a lancé son plan stratégique Confiance+ qui vise à créer la plateforme omnicanale de services de référence en Europe, en s'appuyant sur deux piliers, un écosystème Fnac Darty enrichi et une plateforme omnicanale ouverte.

1.4.2 / UN ÉCOSYSTÈME CLIENT ENRICHI

1.4.2.1 / Une offre produits large et à la pointe de l'innovation

Le Groupe est aujourd'hui en mesure de proposer une offre produits équilibrée, construite autour de catégories de familles présentant des profils de croissance et de marges complémentaires, et empreinte d'une innovation constante. Fnac Darty dispose désormais d'une taille qui rend le Groupe incontournable sur ses marchés et auprès de ses fournisseurs, et lui permet ainsi de faire bénéficier à ses clients d'une profondeur de gamme inégalée tant sur le web qu'en magasin.

Toutes catégories de produits confondues, le Groupe représente 21 % de parts de marché en France[1]. Sur les segments premium, définis par les deux quartiles de prix les plus élevés, le Groupe représente 28 % de parts de marché, traduisant une position d'acteur incontournable sur les produits nouveaux, innovants, et créateurs de valeur.

En s'appuyant sur ce positionnement fort, le Groupe développe avec ses fournisseurs des partenariats clés et s'inscrit aujourd'hui comme une plateforme de distribution incontournable, capable de valoriser l'innovation développée par les marques. Cet atout lui permet de développer des partenariats commerciaux et de bénéficier d'exclusivités et d'opérations commerciales renforcées. En 2017, le Groupe a par exemple conclu un accord avec Google afin d'assurer pendant trois mois la distribution exclusive de son produit phare, l'enceinte connectée Google Home, dans l'ensemble des magasins Fnac et Darty ainsi que sur les sites internet du Groupe. En 2018, cet accord commercial a été suivi d'un partenariat plus large, permettant le déploiement de l'offre Google dans des espaces dédiés pour la totalité des magasins du Groupe, dont une cinquantaine de corners. Le partenariat avec Google continue de porter ses fruits en 2019, grâce au renforcement de l'offre vers les objets connectés.

Fnac Darty souhaite poursuivre la diversification de son offre produits, avec, d'une part, la montée en puissance de certains secteurs existants, et, d'autre part, le développement de segments connexes à l'offre du Groupe. La diversification est aujourd'hui un atout qui permet à l'Enseigne de se positionner face aux nouvelles habitudes de consommation du client mais aussi d'anticiper des évolutions technologiques importantes (mobilité urbaine, robotique, drones…).

En 2019, l'acquisition de Nature & Découvertes a permis au Groupe de poursuivre la diversification de son offre produits en intégrant une marque leader de la distribution omnicanale de Produits Naturel et de Bien-Être.

Cette ambition de diversification est soutenue par le développement des Marketplaces sur les sites e-commerce du Groupe. Plateformes d'intermédiation entre acheteurs et vendeurs, les Marketplaces accompagnent la stratégie digitale en accroissant le choix disponible sur les sites et le nombre d'offres mises à disposition des internautes. Leur développement se poursuit à un rythme soutenu, tant en France que pour Fnac Espagne ou Fnac Portugal. La Marketplace de darty.com connaît également une croissance importante, la Marketplace fnac.com disposant depuis 2016 d'un espace Darty dédié. Le Groupe ambitionne une multiplication par trois de son volume d'affaires à moyen terme par rapport au niveau de fin 2016 (12 %). Enfin, l'Enseigne s'engage à sélectionner des revendeurs responsables sur sa Marketplace, afin de s'assurer de la sécurité des transactions et de lutter contre le blanchiment et le financement du terrorisme, en conformité avec l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). L'ensemble des actions mises en place est détaillé à la section 2.4 du risque n° 4 du chapitre 2, paragraphe « Atténuation des risques liés à la Marketplace » du présent Document d'enregistrement universel.

(1) Source : GfK.

Fnac Darty, parallèlement à la construction d'une offre de produits large et équilibrée, poursuit une politique commerciale maîtrisée afin de proposer des prix compétitifs. Le Groupe privilégie ses clients fidèles en déployant des promotions ciblées.

1.4.2.2 / Une offre de services enrichie et inégalée

L'écosystème Fnac Darty est aujourd'hui enrichi par l'offre de services la plus large du marché, véritable atout différenciant et construite autour de l'ADN des trois enseignes principales du Groupe. L'expérience de Darty constitue un actif irremplaçable au sein du portefeuille de services du Groupe, avec notamment le célèbre « Contrat de Confiance » lancé en 1973 et construit sur le modèle « meilleur prix, meilleur choix, meilleur service » et récemment amélioré avec le lancement en octobre 2019 du « Nouveau Contrat de Confiance » Darty Max permettant l'allongement significatif de la durée de vie des produits de gros électroménager. Le service après-vente est un facteur véritablement différenciant par rapport aux offres proposées par les *pures players* et fortement créateur de valeur. Le Groupe est leader dans ce domaine grâce à l'expertise de Darty. L'expertise de la Fnac est quant à elle basée sur la force de son conseil indépendant, qui repose notamment sur les travaux du Labo Fnac en matière de tests produits, ainsi que sur la qualité du conseil vendeur. Complémentaire à l'ADN de Fnac Darty, d'adhésion aux valeurs de curiosité, de découverte et d'apprentissage, l'intégration de Nature &t Découvertes permet de servir l'ambition du Groupe d'offrir un large choix de services.

Le portefeuille de services proposé par Fnac Darty couvre ainsi le spectre entier de l'avant-vente au service après-vente, et vient agrémenter l'offre produits du Groupe avec des propositions uniques sur le marché et personnalisées permettant de répondre et d'anticiper les besoins de chaque client, en s'engageant auprès d'eux à leur fournir une information d'expert indépendant, pour un achat éclairé. L'offre de services proposée par le Groupe peut se décomposer comme suit :

- avant l'achat : une qualité de conseils techniques indépendants reconnue, notamment à travers le laboratoire d'essai créé il y a plus de 50 ans et qui permet au client de bénéficier d'une expertise unique. Dans le prolongement du Baromètre SAV qui classe les marques les plus fiables et qui a été étendu en 2019 à la catégorie *Smartphone*, Fnac Darty a mis en place une sélection Choix Durable par Darty, qui permet de guider les clients selon un critère de durabilité et fiabilité. Ce label a été déployé dans tous les magasins Darty et repose sur deux critères : la disponibilité des pièces détachées pendant 10 ans au moins, la faiblesse du taux de panne du produit au regard de sa catégorie prix. Ce label a été récemment élargi aux appareils petits électroménagers et référence dorénavant 82 produits au total. Le Groupe a également mis en place depuis 2018 la note environnementale sur 67 % de ses produits techniques vendus, permettant ainsi à ses clients de comparer l'impact environnemental des produits d'une même catégorie. L'ensemble de ces actions est détaillé à la section 2.2 du risque n° 2 du chapitre 2 « L'information pour permettre un choix éclairé et pour encourager les fabricants à éco-concevoir » du présent Document d'enregistrement universel ;
- pendant l'achat : des solutions de financement proposées par les enseignes Fnac et Darty, de location, notamment avec le lancement en 2018 d'une offre unifiée de location, couvrant des centaines de produits high tech, et de rachat de produits ;
- après l'achat : un service unique de livraison sur l'ensemble des territoires, des services de protection en cas de panne des produits, d'assurance en cas de vol ou de casse, un service d'assistance en magasin, à domicile et à distance pour l'installation, la maintenance et la réparation de produits, et des services d'accès à des contenus, à Internet ou à la télévision. Fnac Darty s'engage à augmenter la durée de vie des produits en proposant le meilleur service après-vente de France, en favorisant la réutilisation des produits et en participant à la collecte et au recyclage des déchets. Ainsi, c'est plus de 2,6 millions d'interventions et 1,6 million de réparations qui ont été réalisées en 2019 et plus de 46 000 tonnes de déchets collectés et recyclés. Cette année, le Groupe a également déployé de nouveaux services pour accroître son engagement. Le Groupe a lancé un service inédit d'assistance et de réparation par abonnement, Darty Max, couvrant tous les produits gros électroménager du foyer, et qui vise à prolonger la durée de vie des appareils de gros électroménagers. Le Groupe a également conclu un partenariat avec Cyclofix permettant aux clients d'avoir un service de réparation immédiate de trottinettes électriques et de vélos électriques. Enfin, le Groupe a poursuivi le développement de WeFix, acquis en octobre 2018, leader de la réparation express de *smartphones* en France, permettant à Fnac Darty d'être désormais un référent de la réparation de *smartphones* et de services associés, avec l'ouverture de 42 nouveaux points de vente en 2019. L'ensemble de ces actions est détaillé à la section 2.2 du risque n° 2 du chapitre 2 « Favoriser la réparation pour éviter le remplacement et favoriser la création d'emplois » du présent Document d'enregistrement universel.

Toutes ces initiatives participent à l'engagement du Groupe en faveur de l'économie circulaire. À ce titre, Fnac Darty a été félicité par le ministère de la Transition écologique et solidaire et l'Ademe, qui a remis, en 2018, le grand prix « Entreprises et Environnement » au Groupe dans la catégorie « Économie circulaire ».

1.4.2.3 / Des marques complémentaires puissantes au service de programmes de fidélité

Notoriété

La complémentarité des enseignes et leur notoriété construite, depuis plus de 60 ans pour Fnac et Darty et plus de 30 ans pour Nature & Découvertes, sur des valeurs de confiance, d'expertise et d'indépendance ont permis au Groupe de développer une base de clients unique dans le paysage français et européen. Fnac Darty dispose ainsi d'une base de plus de 36 millions de clients en France, constituant un atout concurrentiel clé.

Concernant Fnac, avec plus de 60 ans d'existence, cette marque bénéficie en France et sur ses autres marchés géographiques d'une notoriété forte dans le domaine de la distribution de biens

culturels, de loisirs et des produits techniques, pour le grand public.

Cette notoriété repose sur trois valeurs clés pour l'Enseigne : expertise, indépendance et promotion culturelle.

- Expertise – Parmi les enseignes spécialisées, la Fnac est reconnue pour son expertise des produits qu'elle distribue. L'enseigne entretient cette image d'expert au travers de trois axes : les essais en laboratoire avec plus de 764 tests en 2019, la qualité de sa force de vente et la communication.
- Indépendance – Depuis sa création, la Fnac s'est attachée à entretenir une image de distributeur indépendant de ses fournisseurs. Cette culture d'indépendance permet à l'enseigne de crédibiliser sa prescription mais également de développer une proximité vis-à-vis de sa clientèle. Cette image s'est étendue depuis 2013 à une dimension environnementale grâce à la publication d'une note environnementale.
- Promotion culturelle – La Fnac est un acteur culturel et une entreprise engagée auprès des artistes, non seulement au travers de l'étendue de son offre de produits culturels, mais également grâce aux événements (10 403 manifestations gratuites (concerts, workshops, dédicaces), qui ont rassemblé plus de 323 000 personnes, dont 1 700 événements gratuits en France en 2019) qu'elle organise en magasins ou à l'extérieur :
  - dans le domaine littéraire : le prix Goncourt des lycéens, le Prix du roman Fnac et le Prix de la BD Fnac ;
  - dans le domaine musical : le festival de musique gratuit « Fnac Live » sur le parvis de l'Hôtel de Ville de Paris ;
  - dans le domaine de la photo et du cinéma : des marathons photos, des expositions photos en magasin ou hors les murs, des *master-classes* avec de grands réalisateurs ;
  - dans le domaine des jeux vidéo : les trophées du gaming et la présence à des salons de référence ;
  - par ailleurs, la Fnac contribue à l'accès à la culture et à l'éducation au travers notamment de la Grande Collecte et à la braderie solidaire de Dijon. Ces deux événements sont détaillés dans la section 2.2, paragraphe « Le don à des acteurs de l'économie sociale et solidaire » du présent Document d'enregistrement universel.

Concernant Darty, l'enseigne a construit sa notoriété sur la qualité de son service après-vente en promouvant notamment son célèbre Contrat de Confiance depuis 1973, construit sur le modèle « meilleur prix, meilleur choix, meilleur service », comme suit :

- le meilleur prix : des prix bas garantis en donnant sous forme de carte-cadeau limitée dans le temps la différence entre le prix payé et le prix trouvé ailleurs ;
- le meilleur choix : grand choix de marques, de gammes et de produits. La philosophie de Darty est d'offrir à ses clients un très large choix de produits et de services répondant à leurs besoins spécifiques ;
- le meilleur service : avant, pendant et après la vente.

Grâce à la qualité de l'offre de service de Darty, le Groupe est perçu comme étant numéro 1 en termes de prix « services compris » et de qualité-prix, disposant des services de SAV et de livraison les plus efficaces du secteur.

Concernant Vanden Borre, l'enseigne possède une très forte notoriété en Belgique et est considérée comme l'un des distributeurs de produits électroniques préférés en Belgique grâce à :

- un bon positionnement prix-offre : large choix de marques et de produits innovants à des prix parmi les plus bas du marché ;
- une expérience client en magasins parmi les meilleures du marché ;
- un service de livraison de qualité.

Nature & Découvertes doit sa notoriété à des magasins emblématiques permettant d'avoir une expérience interactive et sensorielle à travers les sons d'ambiance et les senteurs. Cette notoriété est également due à son engagement pour des actions de protection, de sensibilisation et d'éducation à la nature :

- 10 % des bénéfices nets de Nature & Découvertes et 1 euro à chaque adhésion d'un client au club Nature & Découvertes sont reversés à la Fondation Nature & Découvertes ;
- à ce jour, plus de 2 600 projets ont été financés à hauteur de 13 millions d'euros.

Programmes de fidélité

La large base clients du Groupe présente des possibilités de ventes croisées grâce à la fidélisation de ses clients et aux programmes de fidélité des trois enseignes principales.

La Fnac possède en effet une base d'adhérents significative, composée de près de 9 millions d'adhérents au total, dont près de 7 millions d'adhérents en France à fin 2019. Le chiffre d'affaires généré par les adhérents représente près de 63 % du réseau Fnac. Le nombre d'adhérents a presque doublé sur la période 2010-2019. Cette base d'adhérents est un véritable atout concurrentiel.

Le programme d'adhésion est un outil de fidélisation et de rétention de la clientèle, qui permet également de procéder à des opérations commerciales ciblées et donc plus efficaces. Les adhérents constituent un actif très différenciant de l'Enseigne dans la mesure où ils viennent environ quatre fois plus souvent à la Fnac que les autres clients et où ils dépensent en moyenne deux fois plus en magasin que les non-adhérents.

Parallèlement, Darty a privilégié le développement de son service après-vente qui est en soi un réel programme de fidélité client.

Darty a construit une base de données de plusieurs millions de foyers en vue de personnaliser l'expérience client avec des recommandations sur mesure, des offres automatisées et des solutions « One Click ». Des campagnes commerciales peuvent par exemple être lancées pour relancer les clients les moins actifs, cibler ceux qui déménagent et promouvoir un certain nombre de nouvelles catégories de produits.

Darty a lancé en 2007 une carte de reconnaissance client permettant au client de retrouver sur darty.com l'ensemble des produits qu'il a achetés, leurs garanties, les notices d'utilisation et le choix de consommables associés. Afin de renforcer également la fidélité clients, l'Enseigne a amélioré l'offre de crédit existante avec la carte de crédit connectée Visa de Darty, afin d'apporter une valeur ajoutée qui va au-delà du financement d'un achat. Les paiements réalisés avec cette carte permettent aux clients de profiter de cartes cadeaux pour leurs futurs achats et d'autres avantages tels que l'abonnement gratuit à l'offre de service connecté du « Bouton Darty », l'accès aux offres spéciales de produits, aux soirées *shopping* VIP, aux offres de financement flexibles ainsi qu'au crédit gratuit.

Depuis son rapprochement, le Groupe a lancé des programmes de fidélité avec un socle commun afin de fournir aux consommateurs un choix de consommation éclairé au travers du savoir-faire unique des deux enseignes en matière de livraison et de service après-vente.

Fnac+, lancée en 2016 en complément de la Carte Fnac historique, permet aux clients de bénéficier d'un accès gratuit et illimité à tous les services de livraison de la Fnac et de Darty : la livraison en un jour ouvré, la livraison sur rendez-vous dans un créneau choisi et également la livraison en 2 heures Chrono dans plus de 15 villes en France pour les commandes fnac.com. Elle permet également de profiter de caisses prioritaires en magasin afin de fluidifier l'expérience d'achat. Ces avantages exclusifs s'inscrivent en complément des avantages proposés aux adhérents Fnac.

Darty+, lancée en 2017 dans la lignée de Fnac+, permet également aux clients de bénéficier de la livraison illimitée dans les deux enseignes mais aussi de l'assistance technique illimitée au quotidien et pour tous leurs produits, achetés chez Darty ou non.

Les deux programmes, avec livraisons illimitées dans les deux enseignes, permettent aux marques de bénéficier d'un élargissement conséquent de leur clientèle et de proposer une offre unique aux clients. Ils comptent un total cumulé de 1,8 million d'abonnés, soit une croissance de près de 20 % par rapport à 2018.

Sur ces abonnements illimités, le Groupe élargit parallèlement son offre de contenus, en offrant aux adhérents une proposition de valeur unique, à la fois en matière de contenu interne avec des événements et des opérations réservés aux adhérents, mais aussi en contenu externe avec un accès exclusif à de nouveaux services à l'image du streaming musical avec Deezer. En 2018, ce contenu a par exemple été renforcé avec la création du Pass Partenaires, qui permet aux clients fidèles des deux enseignes de bénéficier de remises avantageuses auprès de plus de 70 enseignes partenaires, cumulables avec les offres promotionnelles en cours.

Enfin, Nature & Découvertes possède une large base d'adhérents avec plus d'1 million de personnes possédant la carte Le Club Nature & Découvertes. Cette carte offre aux membres plusieurs avantages comme des chèques cadeaux, la livraison offerte une fois par an, une extension de garantie de deux ans pour tous les produits de 50 euros et plus et des offres privilèges.

1.4.3 / UNE PLATEFORME OMNICANALE OUVERTE

1.4.3.1 / La densification d'un réseau de magasins multiformats renforçant la proximité avec le client

Le Groupe bénéficie d'un réseau dense de magasins, déployés selon différents formats, en propre et en franchise, et implantés en centres-villes, en centres commerciaux, en zones commerciales en dehors des grandes villes, ainsi que dans les gares et aéroports, afin de s'adapter au trafic de chaque zone desservie.

Son exposition à l'international est renforcée, avec une plus grande présence européenne, à travers 13 pays, dont une nouvelle implantation en 2019 : le Luxembourg.

À fin décembre 2019, Fnac Darty dispose d'un réseau de 880 magasins (726 en France) [1] ce qui permet au Groupe d'être au plus près du consommateur. Le Groupe opère 560 magasins en propre et 320 magasins en franchise. En 2019, le Groupe a ouvert 78 magasins (68 en France), dont 55 franchisés.

Dans les années à venir, Fnac Darty vise une poursuite de son maillage territorial afin de renforcer son dispositif omnicanal. Le développement du réseau se fera majoritairement en franchise, modèle peu consommateur de capitaux et qui permet de s'appuyer sur le savoir-faire opérationnel des partenaires et sur leur connaissance du marché local. Le Groupe a par exemple capitalisé sur les partenariats conclus respectivement avec Intermarché et Vindemia sur le format Proximité, avec Lagardère Travel Retail sur le format Travel retail, et avec SEDADI et Bouygues sur le format Fnac Connect. Bénéficiant de l'ensemble des fonctionnalités omnicanales, ces nouveaux formats (Travel, Proximité et Connect) contribuent ainsi au développement des sites internet du Groupe et au renforcement de sa stratégie omnicanale. La section 1.4.3.2 « Des magasins multiformats optimisés et digitalisés » du présent Document d'enregistrement universel expose en détail la description de chacun des formats.

(1) Y compris 9 magasins Fnac en Suisse, 16 magasins Nature & Découvertes en Allemagne, Suisse, Belgique et Luxembourg et 12 magasins à l'étranger.

L'ouverture en 2019 de nouveaux espaces dédiés au Petit Électroménager au sein de magasins Fnac, tant en Espagne, au Portugal, en Suisse qu'en France, a permis de renforcer l'offre proposée aux clients. Ce sont ainsi 90 espaces petit électroménager qui ont été ouverts au sein du parc, sous l'enseigne Darty ou Fnac Home à fin 2019. La Cuisine a poursuivi son développement chez Darty avec l'ouverture de 22 nouveaux espaces de vente au cours de l'année, dont 8 nouveaux magasins exclusivement dédiés à cette offre. À fin 2019, le Groupe dispose ainsi de plus de 150 points de ventes Cuisine, dont 11 magasins exclusivement dédiés à cette offre. Sur ce marché, le Groupe vise un doublement de son parc pour atteindre près de 200 points de ventes dédiés à moyen terme.

Enfin, l'intégration de Nature & Découvertes chez Fnac Darty a vu l'ouverture de quatre shop-in-shops dans des magasins Fnac en 2019, dont un premier en Espagne (Fnac Ternes, Fnac La Rochelle, Fnac Cannes et Fnac Barcelone).

1.4.3.2 / Des magasins multiformats optimisés et digitalisés

La plateforme omnicanale du Groupe est au service à la fois des clients, en leur permettant une expérience d'achat unique, mais également de l'ensemble des partenaires du Groupe, en leur apportant une proposition de valeur. Elle repose sur des actifs clés : un large réseau de magasins multiformats, une plateforme digitale innovante et un outil logistique au meilleur standard.

Aujourd'hui, 49 % des ventes en ligne sont omnicanales et reposent donc, d'une part sur des actifs digitaux uniques et d'autre part sur un réseau de magasins dense et multiformat.

Le réseau et les formats de magasins

Fort d'un réseau de 880 magasins, Fnac Darty a pour ambition d'étendre encore la densité de son réseau de magasins selon différents formats.

L'enseigne Fnac, historiquement développée pour répondre à une implantation en centre-ville, a été adaptée pour convenir aux spécificités du commerce dans les zones périphériques (offre plus large en produits techniques, recours plus important au libre-service et présence d'un nombre accru de produits d'entrée de gamme). Dans les magasins Fnac, d'une surface généralement supérieure à 2 000 m^2, le client se voit proposer un nombre important de références dans des catégories de produits qui se diversifient toujours davantage. Ces magasins permettent également l'installation de corners dédiés à des marques premium, comme Devialet ou Samsung.

La Fnac développe également de nouveaux formats de magasins, visant à diversifier son offre et à s'adapter à des tendances de consommation évolutives. Ces nouveaux formats sont :

- le format Travel retail (gares, aéroports et zones détaxes), avec 31 magasins fin 2019, dont 29 en France à fin 2019. L'Enseigne a signé un partenariat stratégique avec Lagardère Travel Retail au travers d'Aelia et de MRW pour le développement de magasins Travel retail en France, basé sur un mode d'exploitation en franchise ;
- le format Proximité, avec 75 magasins à fin 2019. Le Groupe a ouvert, sur la seule année 2019, 6 magasins en France et a su capitaliser sur les partenariats conclus respectivement avec Intermarché et Vindemia sur le format de proximité ;
- le format Connect (dédié à la téléphonie et aux objets connectés), avec 18 magasins à fin 2019 en France et à l'international. À ce titre, la Fnac a reçu le Janus du commerce pour ce nouveau concept, décerné par l'Institut français du design. Ce concept bénéficiera du partenariat signé en 2018 avec Bouygues Telecom, qui prévoit l'ouverture en cinq ans d'une cinquantaine de magasins additionnels au format Connect, où seront distribuées les offres de Bouygues Telecom.

Ces formats de taille plus réduite renforcent l'offre omnicanale du Groupe en proposant un accès complet au catalogue en ligne, permettant ainsi aux clients de bénéficier d'un large choix de références et de l'expertise des vendeurs sur ces produits.

À fin 2019, la Fnac comptait 296 magasins au total, parmi lesquels 214 magasins situés en France [(1)]. La Fnac a ouvert 38 magasins en 2019 (contre 26 en 2018), dont 11 magasins à l'international.

En France, les magasins Darty sont principalement situés dans des zones très peuplées avec une forte présence au sein ou à proximité de grandes villes, telles que Paris, Lyon et Marseille. Les autres magasins Darty sont généralement situés hors des villes, dans des centres commerciaux ou des zones commerciales. De plus, afin d'étendre sa présence dans les zones françaises moins peuplées, et notamment celles de moins de 100 000 habitants, Darty a mis en place un réseau de franchises. Ce réseau lui a permis d'agrandir son parc de magasins, pour un niveau d'investissement limité, et de toucher de petites zones d'attraction où un grand magasin classique serait trop cher à exploiter. Le premier magasin franchisé a ouvert en mars 2014. Darty a ouvert 36 magasins en 2019, la totalité en France (31 franchisés et 5 en propre).

(1) Dont 12 magasins étrangers : 2 en Tunisie, 3 au Maroc, 1 au Congo, 1 au Cameroun, 2 en Côte-d'Ivoire, 2 au Qatar et 1 au Luxembourg.

Le maillage territorial étant un actif majeur de la plateforme omnicanale, le Groupe entend poursuivre son développement en privilégiant les magasins exploités en franchise. Ce mode d'exploitation permet de limiter les coûts d'investissement tout en poursuivant l'objectif d'accroître rapidement la visibilité de l'Enseigne. Un franchisé est alors redevable d'une redevance pour l'usage des signes distinctifs de la marque, représentant un pourcentage du chiffre d'affaires du point de vente concerné. À fin 2019, ce mode d'exploitation concernait 320 magasins, avec un objectif de plus de 400 magasins exploités en franchise à moyen terme dans l'ensemble des pays du Groupe.

Grâce à un développement continu de son réseau de magasins, le Groupe permet aujourd'hui à 90 % des Français d'avoir un magasin Fnac ou Darty à moins de 15 minutes de leur domicile.

Nature & Découvertes opère à travers un réseau de 99 magasins, majoritairement situés en France (83 magasins). L'exploitation de tous les magasins est faite par l'Enseigne à l'exception de 8 magasins suisses pour lesquels un contrat de franchise est en place avec Payot. De plus, depuis l'acquisition par Fnac Darty, l'Enseigne a ouvert 4 shop-in-shops dans des magasins Fnac, lui permettant d'étendre son parc magasins pour un coût limité et de toucher un nouveau public, notamment en Espagne qui représente un nouveau pays d'implantation. L'enseigne poursuivra son maillage territorial et son développement dans de nouveaux pays en s'appuyant sur les capacités opérationnelles déjà existantes du Groupe.

Enfin, le Groupe a fait l'acquisition de WeFix, leader français de la réparation express de *smartphones*, en octobre 2018. Avec plus de 20 000 réparations par mois et plus de 300 collaborateurs, WeFix opère exclusivement en France un réseau de 96 points de vente. En 2019, WeFix a ouvert 42 points de vente dont 29 corners au sein des magasins Fnac ou Darty lui permettant d'entendre son parc magasins tout en maîtrisant ses coûts.

Format	Date du concept	Surface moyenne	Situation d'implantation	Offre proposée	Nombre de magasins
Réseau Fnac					
Traditionnel	1974	2 400 m²	Centre-ville de grande ville – quartier commerçant	Intégralité de l'offre	155
Périphérie	2006	2 000 m²	Zones périphériques	Intégralité de l'offre	17
Proximité	2012	300 à 1 000 m²	Ville moyenne Grande ville pour compléter le maillage de magasins	Intégralité de l'offre	75
Travel (Aelia et MRW)	2011	60 à 300 m²	Aéroports et gares	Produits éditoriaux axés sur l'actualité Produits techniques centrés sur la mobilité	31
Connect	2015	80 à 100 m² pour les boutiques dédiées	Centre-ville Shop-in-shops	Téléphonie et Objets Connectés	18
Réseau Darty					
Intégré Traditionnel	1968	1 500 m²	Proximité grandes villes – centres commerciaux	Intégralité de l'offre	292
Franchise	2014	600 m²	Proximité villes moyennes	Gamme minimale	192
Réseau Fnac Darty					
Franchise	2017	1 400 m²	Zone commerciale	Gros et Petit électroménager Produits éditoriaux et techniques TV	1
Réseau Nature & Découvertes					
Intégré Traditionnel	1990		Centre-ville – quartier commerçant	Intégralité de l'offre	91
Franchise	2008		Centre-ville – quartier commerçant	Intégralité de l'offre	8

Nombre de magasins par format

Nombre de magasins par mode d'exploitation

Réinventer l'expérience magasin au service du client

La densité du maillage, véritable atout concurrentiel, s'inscrit au cœur de la plateforme omnicanale de Fnac Darty. Aujourd'hui, 81 % du chiffre d'affaires du Groupe est réalisé en magasin. Conjointement, l'e-commerce occupe une place de plus en plus stratégique et renforce la présence omnicanale du Groupe, en proposant notamment aux clients des parcours d'achat flexibles et transversaux au travers de services tels que le « click&collect » ou le « click&mag ». Ces services offrent la possibilité de tirer pleinement parti de la complémentarité entre le réseau de magasins et la présence sur Internet.

Ainsi, afin de renforcer sa plateforme omnicanale et de placer l'expérience magasin au cœur de son développement, le Groupe s'engage dans la transformation de son réseau et de ses surfaces de vente.

En 2017, le Groupe a développé les « shop-in-shops », c'est-à-dire des corners Darty dans des magasins Fnac et inversement, un concept au cœur de l'intégration. À fin 2019, 90 « shop-in-shops » sont opérationnels. 4 « shop-in-shops » Nature & Découvertes ont également été ouverts dans des magasins Fnac.

De plus, le partenariat avec Carrefour s'est renforcé en 2018 avec le test de deux « shop-in-shops » d'électroménager et de produits gris et bruns (informatique, TV, etc.), sous format de franchise Darty, dans les hypermarchés implantés à Limoges et à La Ville-du-Bois, dans l'Essonne. En novembre 2019, Fnac Darty a annoncé la poursuite du développement de ce partenariat stratégique et l'ambition de déployer une trentaine de shop-in-shops, sous contrat d'exploitation exclusive, au sein des hypermarchés Carrefour en France sous l'enseigne Darty. Les processus légaux ont démarré et le projet est en cours d'instruction par l'Autorité de la concurrence, conformément au planning prévu. Le déploiement de l'offre Cuisine chez Darty poursuit également son accélération, avec plus de 150 points de vente dont 11 magasins exclusivement dédiés à cette offre à fin 2019. Le Groupe entend doubler le nombre de points de vente Cuisine, avec une offre multiple et variée reposant sur différents formats, à l'image des corners ou des magasins dédiés.

L'expérience magasin s'enrichit également de nouveaux services, grâce à des solutions innovantes et digitalisées. Le Groupe souhaite ainsi optimiser l'expérience d'achat en magasin en la rendant plus fluide et plus simple. À moyen terme, l'ensemble des magasins du Groupe seront digitalisés, contre plus de 370 magasins aujourd'hui. Le client bénéficiera lors de son parcours d'achat d'une expérience digitalisée. Ainsi, en amont de l'achat, la généralisation du scan des étiquettes permettra de disposer de l'ensemble des informations relatives au produit ainsi que, pour certains d'entre eux, d'une démonstration. Le développement des caisses en libre-service s'inscrit également en support d'une expérience fluidifiée.

1.4.3.3 / Une efficacité opérationnelle de premier rang

La transformation omnicanale dans laquelle le Groupe s'est engagé depuis plusieurs années a permis d'accompagner une profonde évolution des habitudes de consommation. La logistique constitue une compétence clé du Groupe, au cœur de la plateforme omnicanale afin de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs. Dans la poursuite de cet objectif, Fnac Darty dispose d'atouts considérables issus de la complémentarité entre ces deux enseignes et parfaitement intégrés afin de faire bénéficier au client d'une gamme de services complète et efficace sur l'ensemble de ses territoires. Cette plateforme est un atout majeur face aux *pure-players* de l'e-commerce.

En France-Suisse, le Groupe dispose de 14 entrepôts principaux, représentant une surface de plus de 509 000 m^2, et qui permettent de traiter chaque année près de 200 millions de commandes. Ce réseau intervient au service à la fois des magasins des deux enseignes et des clients avec un traitement optimisé de chaque commande de produit. La transformation logistique engagée par le Groupe depuis plusieurs années a permis la constitution d'un réseau multifonctionnel pleinement omnicanal et inclus au sein de la plateforme. Au cœur de bassins de consommation clés, le Groupe dispose également de 88 plateformes de livraisons, assurant un service de livraison à domicile unique sur le marché. La complémentarité du savoir-faire des trois enseignes principales en la matière permet d'assurer près de 1,7 million de livraisons à domicile chaque année. Ce réseau intervient au service à la fois des magasins des trois enseignes principales et des clients avec un traitement optimisé de chaque commande de produit.

En 2019, les livraisons le jour même et le lendemain des produits techniques ont représenté environ 60 % des livraisons totales, contre seulement 30 % en 2014.

Ainsi, le réseau logistique d'une part et de livraison d'autre part permet de renforcer l'efficacité opérationnelle du Groupe. Il enrichit également l'écosystème omnicanal de Fnac Darty en permettant de proposer des services de collectes et de livraisons à domicile de produits diversifiés et adaptés :

- « Click&collect » : achat réalisé sur fnac.com, darty.com ou natureetdecouvertes.com et retrait sans frais du produit sous deux à quatre jours en magasins. Toutes les commandes fnac.com sont disponibles dans tous les magasins Fnac mais aussi dans les magasins Darty grâce aux synergies commerciales initiées en 2016. Fin 2019, 326 magasins Darty étaient éligibles au retrait de commandes effectuées sur fnac.com, et 30 magasins Fnac étaient éligibles au retrait de commandes effectuées sur darty.com. Par ailleurs, toutes les commandes Darty sont disponibles dans les magasins Darty ou Fnac servant de Relais Colis (ce service concerne les produits absents en magasin) ;

- « Click&mag » : commande réalisée par un vendeur sur fnac.com d'un produit absent en magasin avec livraison dans un lieu au choix du client, qui permet de donner aux magasins l'accès à la totalité de l'offre Fnac quel que soit leur format ou leur superficie ;
- « Click&collect 1H » : achat par le client sur fnac.com, darty.com ou natureetdecouvertes.com d'un produit disponible en magasin et retrait du produit dans l'heure et sans frais dans ledit magasin, qui permet aux clients de bénéficier de délais d'obtention des produits extrêmement réduits tout en s'assurant de leur disponibilité avant de se déplacer. En 2019, le Groupe a poursuivi le renforcement de ses offres de livraison omnicanales en déployant des magasins tests pour la réservation de produits éditoriaux sur stock magasin après avoir déployé cette offre pour les produits gaming en 2018. Ce nouveau service permet aux clients du Groupe de disposer d'une option de retrait de leurs achats en 1 heure. En 2019, 1,5 million de commandes en retrait 1H en France ont été enregistrées sur cette catégorie de produits ;
- « Livraison J+1 » : offre de livraison le lendemain à domicile partout en France, pour les commandes passées avant 18 heures sur fnac.com, 15 heures sur darty.com et 16 heures sur natureetdecouvertes.com. Les clients Fnac du Grand Paris peuvent commander jusqu'à minuit et également bénéficier de cette offre de livraison. Le Groupe a déployé la livraison en J+1 à l'ensemble de son offre, y compris les produits volumineux (couvrant 80 % du territoire), avec services inclus (installation et reprise) ;
- « Livraison 2H Chrono » : l'offre de livraison la plus rapide du marché. Elle donne aux clients la possibilité de commander leurs produits techniques en ligne et de se les faire livrer à domicile dans les 2 heures qui suivent. Ce service est disponible pour darty.com dans tout le Grand Paris ainsi que dans 26 autres agglomérations, et dans 10 agglomérations pour fnac.com ;
- Retrait Colis gratuit vient compléter l'offre « Retrait gratuit en magasin » : tout client habitant à plus de 30 km d'un magasin Fnac a ainsi la possibilité de se faire livrer gratuitement son achat dans un point Relais Colis proche de chez lui ;
- Livraison « le jour même » : offre de livraison de Darty « le jour même » en région parisienne et à Lyon sur l'électroménager et la télévision pour toute commande passée avant 15 heures ;
- Livraison en soirée : offre de livraison de Fnac entre 19 heures et 21 heures le soir même pour toute commande passée avant 15 heures ;
- Livraison sur rendez-vous : offre de livraison proposée par Darty sur les produits volumineux dans des créneaux de 2 heures ou de 5 heures sept jours sur sept, selon la zone géographique, et par Fnac sur les produits techniques (hors TV) et les produits culturels.

Le Groupe bénéficie également d'un réseau fort de service après-vente reposant sur près de 100 ateliers de réparation et bases techniques, permettant de proposer un service efficient de réparation et de maintenance de produits. Plus de 2,6 millions d'interventions ont été effectuées cette année et 1,6 million de réparations.

L'année 2019 a été marquée par la poursuite de l'expansion de la plateforme omnicanale du Groupe avec des initiatives opérationnelles cross-enseignes qui permettent aujourd'hui de proposer une expérience enrichie et personnalisée au client. Le service de click&collect croisé au sein des enseignes du Groupe a été renforcé. La livraison en J+1 a été étendue à l'intégralité de l'offre de produits volumineux, sur 80 % du territoire, et intègre l'offre de services Darty (installation et reprise de l'ancien matériel). L'expertise et le savoir-faire de Darty en matière de livraison et d'installation sont également mis au service des clients de la Fnac sur les téléviseurs depuis 2017.

Afin d'atteindre plus d'efficacité opérationnelle, les entrepôts ont été spécialisés par famille de produits et permettent désormais de proposer un stock unique au service des enseignes Fnac et Darty (Nature & Découvertes ne bénéficie pas à ce stade du stock unique).

Les services après-vente bénéficient également pleinement de l'intégration, avec le déploiement en magasin de services de réparation au service des clients. Darty opère désormais également le service après-vente des produits petit électroménager de Fnac. Après l'acquisition en 2018 de WeFix, leader français de la réparation express de *smartphones,* Fnac Darty s'est associé en 2019 à Cyclofix pour proposer à ses clients un service de réparation immédiate de trottinettes et de vélos électriques. Ces offres permettent de renforcer le service après-vente du Groupe.

1.4.3.4 / Leader incontesté de l'e-commerce

Des actifs clés

Avec près de 25 millions de visiteurs uniques cumulés en moyenne par mois, Fnac Darty se positionne comme le numéro 2 de l'e-commerce en France, aujourd'hui au cœur de la plateforme omnicanale du Groupe. Ainsi, 49 % des ventes réalisées en ligne sur les sites de l'Enseigne sont omnicanales, une proportion multipliée par 4 au cours des dernières années.

Le Groupe met à disposition de ses clients un site internet par enseigne et par pays d'implantation, soit au total 14 sites internet principaux. Le fort développement de la présence internet du Groupe permet de proposer aux clients une offre large et solide avec plus de 30 millions de références en ligne.

Le Groupe est progressivement monté en puissance sur son offre Internet avec les lancements des sites internet :

- fnac.com et darty.com en 1999 en France ;
- fnac.es en 2000 en Espagne ;
- natureetdecouvertes.com en 2000 en France ;
- fnac.pt en 2002 au Portugal ;
- vandenborre.be en 2002 en Belgique ;
- fnac.be en 2006 en Belgique ;
- rachat par Darty du site mistergooddeal.com, un canal de vente en ligne, afin de capter le marché des produits d'entrée de gamme et services à petit budget ;
- fnac.ch en 2016 en Suisse.

L'offre e-commerce est par ailleurs enrichie de Marketplaces. Le Groupe se positionne comme une plateforme d'intermédiation entre consommateurs et vendeurs tiers. Les Marketplaces accompagnent la stratégie du Groupe dans l'e-commerce en accroissant la profondeur de gamme sur les sites et le nombre d'offres mises à disposition des internautes, ce qui a pour effet d'augmenter le trafic et la visibilité du site et de contribuer à la fidélisation de la clientèle.

Elle permet sur fnac.com et darty.com à plus de 4 000 vendeurs professionnels et à plusieurs centaines de milliers de vendeurs particuliers d'être référencés et d'utiliser le site comme interface de vente en profitant de la notoriété du Groupe dans l'ensemble de ses pays.

Le développement des Marketplaces s'est poursuivi à un rythme soutenu sur Fnac Espagne, Fnac Portugal et Fnac Belgique. La Marketplace de darty.com, lancée en 2016, connaît également une croissance importante. En 2017, un espace Darty a été ouvert sur la Marketplace fnac.com.

Le Groupe s'engage à sélectionner des revendeurs responsables sur ses Marketplaces, afin de s'assurer de la sécurité des transactions et de lutter contre le blanchiment et le financement du terrorisme, en conformité avec l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). L'ensemble des actions mises en place est détaillé à la section 2.4 du risque n° 4 du chapitre 2, paragraphe « Atténuation des risques liés à la Marketplace » du présent Document d'enregistrement universel.

Des initiatives innovantes et une expérience utilisateur optimisée

Le Groupe entend poursuivre le développement de sa stratégie digitale au cours des prochaines années en plaçant le digital au cœur de la plateforme omnicanale. Le Groupe développe ainsi l'ensemble de ses actifs digitaux afin de proposer, d'une part, aux clients une expérience utilisateur unique et fluidifiée en ligne comme en magasin et, d'autre part, une proposition de valeur unique à ses partenaires. Le Groupe augmente ainsi son niveau d'investissement actuel dans le digital au cours des prochaines années afin de proposer les meilleurs standards en matière d'e-commerce et de conserver sa place de leader.

La personnalisation croissante des produits et des contenus, engagée depuis plusieurs années par Fnac et par Darty, constitue un actif indispensable afin de proposer à l'utilisateur une expérience d'achat adaptée à ses besoins. La pertinence de la proposition, optimisée grâce à l'analyse d'un ensemble de données à l'aide d'outils marketing innovants, est alors vectrice de trafic sur les sites du Groupe. Ainsi, Fnac Darty a initié en 2018 la mise en place de ses propres algorithmes de personnalisation grâce à Google Cloud, qui permettront à terme d'offrir au client des recommandations ciblées basées sur leur comportement d'achat.

L'omnicanal est également au cœur de l'expérience d'achat des clients. Agrémentée de nouveaux services qui sont de véritables avantages compétitifs pour le Groupe, l'expérience d'achat est simplifiée. Ainsi, la poursuite du déploiement en 2019 du click&collect cross-enseignes, avec l'élargissement du nombre de magasins éligibles et la réduction des délais, permet au client de bénéficier d'une expérience d'achat en ligne fluidifiée. Le Groupe poursuit également la digitalisation de services après l'acte d'achat, avec par exemple le lancement en 2017 de l'application « Bouton Darty » qui offre aux clients une assistance technique entièrement digitalisée, et son intégration en 2018 dans l'écosystème Google Home. En 2019, l'amélioration de l'expérience utilisateur est notamment passée par le développement du support de vente sur tablette et le paiement simplifié « Pay&Go », solution innovante permettant au client de payer via son téléphone directement depuis le magasin, sans passage en caisse.

Le Groupe souhaite aussi accompagner les nouvelles tendances de l'expérience d'achat et étend sa stratégie de digitalisation à l'ensemble de son réseau de magasins.

Le client voit ainsi son expérience enrichie avec la disponibilité de l'offre digitale complète en magasin, par le biais d'un équipement optimisé des vendeurs. Le client peut alors bénéficier de la disponibilité d'un très grand nombre de références et profiter des différents services de livraison à domicile ou en magasin.

Mobile

L'accompagnement des nouveaux usages, avec notamment l'utilisation du mobile aujourd'hui au cœur du parcours d'achat, est un axe important de la stratégie digitale du Groupe. Les applications sont, dans ce contexte, des outils précieux de fidélisation du client. Le site mobile fnac.com est classé numéro 1 et se distingue dans toutes les catégories, de la fiche produit au design, avec une mention spéciale pour les choix de livraison et le parcours d'achat, particulièrement optimisés selon un classement du m-commerce en France réalisé en 2016 par le Cabinet Tapbuy, expert du m-commerce.

Le mobile représente ainsi en 2019, 62 % du trafic sur nos sites (+ 6 points vs 2018). Le taux de conversion s'est également amélioré en 2019 suite au travail mené sur les applications du Groupe.

1.4.4 / INNOVER, UNE PRIORITÉ POUR LE GROUPE

Fnac Darty considère l'innovation comme une priorité et a accéléré sa démarche en 2019 autour de six axes stratégiques : la fluidification des parcours web et mobile, l'optimisation du traitement de la Data, le renouvellement de l'expérience magasin, l'optimisation de ses outils omnicanaux, la modernisation technologique et l'amélioration des méthodes de travail.

Pour cela, dans une approche d'*open innovation*, le Groupe a lancé en 2019 un tour de France de la *French Tech* pour identifier les meilleures start-up proposant de nouvelles manières d'aborder l'expérience client, physique et digitale, et les services omnicanaux. Le Groupe utilise un outil de *Start-up Relationship Manager* (SURM) qui permet de piloter la relation avec les start-up et d'en assurer un suivi optimal.

Le Groupe entend poursuivre le développement de sa stratégie digitale au cours des prochaines années en plaçant le digital au cœur de la plateforme omnicanale. Le Groupe développe ainsi l'ensemble de ses actifs digitaux afin de proposer, d'une part, aux clients une expérience utilisateur unique et fluidifiée en ligne comme en magasin et, d'autre part, une proposition de valeur unique à ses partenaires. Le Groupe a augmenté ainsi son niveau d'investissement dans le digital afin de proposer les meilleurs standards en matière d'e-commerce et de conserver sa place de leader.

La personnalisation croissante des produits et des contenus, engagée depuis plusieurs années par Fnac et par Darty, constitue un actif indispensable afin de proposer à l'utilisateur une expérience d'achat adaptée à ses besoins. La pertinence de la proposition, optimisée grâce à l'analyse d'un ensemble de données à l'aide d'outils marketing innovants, est alors vectrice de trafic sur les sites du Groupe.

En 2018, le Groupe a mis en place ses propres algorithmes de personnalisation grâce à Google Cloud, qui permettent d'offrir au client des recommandations ciblées basées sur leur comportement d'achat. En 2019, l'ensemble des sites internet du Groupe ont bénéficié de ce nouvel outil.

L'omnicanal est également au cœur de l'expérience d'achat des clients. Agrémentée de nouveaux services qui sont de véritables avantages compétitifs pour le Groupe, l'expérience d'achat est simplifiée. Ainsi, la poursuite du déploiement en 2019 du Pay&Go, solution innovante permettant aux clients de payer les produits en libre-service via leur mobile, sans passage en caisse et l'extension du « click&collect » 1 heure, sur le segment des produits éditoriaux, dans l'ensemble des magasins Fnac en France, permet au client de bénéficier d'une expérience d'achat omnicanale fluidifiée. La digitalisation des magasins s'est également poursuivie en 2019 avec plus de 370 magasins digitalisés à fin 2019.

Le Groupe souhaite aussi accompagner les nouvelles tendances de l'expérience d'achat et étend sa stratégie de digitalisation à l'ensemble de son réseau de magasins.

Le client voit ainsi son expérience enrichie avec la disponibilité de l'offre digitale complète en magasin, par le biais d'un équipement optimisé des vendeurs. Le client peut alors bénéficier de la disponibilité d'un très grand nombre de références et profiter des différents services de livraison à domicile ou en magasin. Afin de fluidifier la recherche des clients en magasins, le Groupe a mis en place au sein de ses magasins Fnac des bornes de recherche de livres, en partenariat avec Fujitsu, dont le déploiement se poursuivra l'année prochaine.

Le Groupe ambitionne de se positionner sur des segments innovants et porteurs, à l'image de la maison connectée avec le lancement de services connectés dédiés afin de proposer aux utilisateurs et aux clients un véritable accompagnement dans leur usage des produits de demain. Ainsi, le partenariat signé en 2018 avec Google a permis au Groupe de renforcer son positionnement sur le segment des enceintes connectées. Le Groupe sera également parmi les premiers à tester le paiement vocal au travers de l'Assistant Google. En 2019, Fnac Darty a également lancé un concept inédit avec l'Appartement du futur, un appartement dans le Marais à Paris de 500 m² dédiés aux produits connectés et nouvelles technologies qui vise à créer une expérience immersive dans plus de 15 pièces avec la découverte des produits connectés et high-tech pour la cuisine, la chambre, la salle de bains ou encore une véritable installation home cinéma et découvrir leurs usages au quotidien. Le Groupe a été récompensé pour cette initiative innovante et a reçu le Trophée LSA de l'Innovation pour l'Appartement du futur.

Enfin, l'innovation est portée au plus haut niveau au sein de Fnac Darty. Un comité mensuel Innovation, créé en 2019, est constitué de 40 ambassadeurs innovation qui représentent l'ensemble des directions métiers et vise à piloter la démarche innovante du Groupe et valider les projets à tester. Un membre tournant du Comex assure la fonction de Président de ce comité.

1.4.5 / UNE STRATÉGIE ÉGALEMENT DÉPLOYÉE À L'INTERNATIONAL

	UN RÉSEAU DENSE DE MAGASINS EN PROPRE	UN RÉSEAU EN FRANCHISE EN EXTENSION	DES PLATEFORMES DIGITALES FORTES	OMNICANAL & SERVICES
BELGIQUE-LUXEMBOURG 8 % du CA 2019	84 magasins : • 12 Fnac • 72 VdB	Magasins dédiés à la cuisine, en franchise	Fnac.be + Marketplace Vandenborre.be	Plateformes logistiques Click&collect Service après-vente
FRANCE-SUISSE 82 % du CA 2019	726 magasins [a] : • 215 Fnac [b] • 412 Darty • 99 Nature & Découvertes	315 magasins : • 115 Fnac [b] • 192 Darty • 8 Nature & Découvertes	Fnac.com + Marketplace Darty.com + Marketplace Fnac.ch Natureetdecouvertes.com + Marketplace	Plateformes logistiques Services après-vente Click&collect Click&mag
PÉNINSULE IBÉRIQUE 10 % du CA 2019	70 magasins Fnac	5 magasins Fnac	Fnac.es + Marketplace Fnac.pt + Marketplace	Plateformes logistiques Services après-vente Click&mag

ET D'AUTRES GÉOGRAPHIES :
Côte-d'Ivoire, Maroc, Tunisie, Congo, Cameroun, Qatar

(a) Incluant des magasins franchisés au Qatar, au Maroc, en Tunisie, au Congo, au Cameroun, en Côte-d'Ivoire, au Luxembourg, en Allemagne et en Belgique.
(b) Incluant un magasin Fnac Darty.
Réseau de magasins au 31 décembre 2019.

Le Groupe est présent à l'international, principalement en Europe au travers de trois zones : la zone France-Suisse, la Péninsule Ibérique et la zone Belgique-Luxembourg.

La zone France-Suisse rassemble les activités hexagonales et helvétiques du Groupe, et représente près de 82 % des ventes en 2019.

La zone Belgique-Luxembourg rassemble les activités de Fnac et Vanden Borre en Belgique et au Luxembourg, et représente 8 % des ventes en 2019.

Enfin, la zone Péninsule Ibérique rassemble les activités de Fnac en Espagne et au Portugal, et représente 10 % du chiffre d'affaires en 2019.

Le Groupe développe également son activité de franchise à l'international et compte maintenant 14 magasins en Afrique ou au Moyen-Orient. Fnac Darty a ouvert en 2019 3 nouveaux magasins à l'international. À ce titre, Fnac Darty compte ouvrir en franchise 8 points de vente d'ici à 2023 en Tunisie, 4 par enseigne.

Le Groupe reproduit dans ses géographies la stratégie déployée en France, en s'adaptant aux spécificités locales. Cela passe notamment par un fort réseau en propre, mais également par un développement de la franchise. Ce dernier, bien développé en France, est un élément clé de la stratégie du Groupe.

En Péninsule Ibérique, le Groupe dispose de 5 magasins franchisés. En Belgique, le réseau de magasins Vanden Borre Kitchen dédiés à la cuisine se développe en franchise avec 4 nouvelles ouvertures en 2019.

Fnac Darty dispose de solides plateformes e-commerce dans l'ensemble de ces pays, reposant sur 5 sites internet principaux à l'international et des partenariats avec des sites spécialisés. La Marketplace constitue également un axe fort du développement digital, et sa déclinaison à l'international fait partie intégrante de l'ambition de Fnac Darty pour le volume d'affaires Marketplace du Groupe.

Le réseau du Groupe demeure une priorité, avec la poursuite d'une expansion dynamique prévue en Espagne et la poursuite du développement du réseau en Belgique. Le digital reste également un élément clé de la stratégie, avec une croissance forte des Marketplaces attendue sur presque toutes les zones géographiques. La diversification demeure également un axe important, en Belgique, mais aussi en Espagne où le déploiement des corners dédiés au petit électroménager s'est poursuivi en 2019. Enfin, les services et l'omnicanal sont également au cœur de la stratégie à l'international, où les meilleures pratiques sont déployées localement.

Le Groupe déploie, en parallèle de ces initiatives dans les pays, une plateforme unique pour tous les vendeurs, afin qu'ils puissent se connecter aux pays qui les intéressent au sein de l'écosystème de Marketplaces.

Sur fnac.com, un front web unique est déployé afin d'harmoniser les interfaces dans chacun des pays. Les services sont lancés en s'appuyant sur l'expertise de la France et en s'adaptant aux marchés locaux, dans une optique de prendre le meilleur de chaque marché et de l'étendre si les spécificités locales s'y prêtent.

1.4.6 / TRAJECTOIRE FINANCIÈRE

Au cours du mois de février 2020, une épidémie est survenue, l'Organisation mondiale de la santé a qualifié la situation liée à la propagation du Covid-19 de pandémie, entraînant des confinements de population dans de nombreux pays du globe.

Ainsi le présent document a été mis à jour depuis le rapport de gestion et l'arrêté des comptes du 26 février 2020, date de la publication des comptes et des hypothèses sous-jacentes aux objectifs de Fnac Darty.

Les principaux événements intervenus depuis sont portés à la connaissance du public dans cet encart.

****

Analyse du chiffre d'affaires au premier trimestre 2020

Le chiffre d'affaires du Groupe atteint 1 490 millions d'euros au 1er trimestre 2020, en baisse de - 7,9 % en données publiées et de - 10,3 % en données comparables, suite à la fermeture des magasins physiques au mois de mars.

Depuis le début de l'année 2020, l'épidémie de Covid-19, qui s'est initialement développée sur le territoire chinois, s'est ensuite propagée sur le sol européen et de nombreuses autres régions du globe.

En janvier et février, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires en croissance de + 2,8 % en données publiées et stable en données comparables, dans un contexte de consommation marqué par la prolongation des grèves en France en janvier, et un raccourcissement de la période de soldes.

Le Groupe a d'abord dû faire face en février 2020 à des retards de production liés à des perturbations des bases industrielles en Chine. Faisant preuve d'une capacité d'adaptation rapide, Fnac Darty a alors mis en place des mécanismes d'ajustements de ses approvisionnements.

Le Groupe a ainsi, en étroite collaboration avec ses fournisseurs, élaboré un plan d'achats tactiques d'environ 80 millions d'euros sur des catégories de produits clés, qui a finalement été déployé de manière partielle. Cette mesure a permis d'assurer un bon niveau de disponibilité de ces produits et de répondre à la forte demande sur les plateformes e-commerce, pendant la période de confinement.

D'une crise majoritairement d'approvisionnement en février, l'épidémie Covid-19 s'est transformée en une crise sanitaire mondiale sans précédent courant mars 2020, impactant brutalement l'activité du Groupe.

En raison de la mise en place de mesures de confinement dans tous les pays du Groupe, les ventes en magasins ont d'abord très fortement diminué, puis ont été totalement mise à l'arrêt.

En effet, le 14 mars au soir, Fnac Darty a fermé l'ensemble de ses magasins physiques en France et en Espagne. Les magasins en Suisse et Belgique ont quant à eux été fermés le 17 mars. Enfin, le Groupe a d'abord fermé partiellement ses magasins au Portugal le 19 mars, avant de fermer l'intégralité de son parc le 31 mars, dans ce pays. Ainsi, le chiffre d'affaires du Groupe du mois de mars affiche une baisse d'environ 30 % en données publiées et en données comparables.

En parallèle, grâce au soutien de ses clients, et à l'excellente exécution opérationnelle de ses équipes dans un contexte très perturbé, le Groupe a réussi à doubler ses ventes e-commerce sur les 15 derniers jours de mars, et ce, dans tous ses pays.

Grâce à l'agilité de son modèle omnicanal unique, Fnac Darty a réaffecté rapidement ses ressources pour renforcer ses capacités digitales et ses activités de services. Le Groupe, 2e acteur e-commerce en France [1], s'est appuyé sur ses plateformes e-commerce puissantes, qui représentaient déjà 20 % de son chiffre d'affaires en 2019, et qui sont dimensionnées pour supporter de très fortes sollicitations. En effet, les capacités digitales importantes de Fnac Darty, qui ont permis de réaliser à plusieurs reprises de fortes croissances lors des périodes comme Black Friday, et l'engagement sans réserve de ses équipes, lui permettent de faire face à de très fortes demandes de produits, en dépit d'un contexte opérationnel difficile.

La chaine logistique du Groupe a également été adaptée en conséquence pour répondre et satisfaire au plus vite l'ensemble des commandes, tout en préservant la santé et la sécurité de ses employés. Les approvisionnements sont maintenant exclusivement redirigés vers le stock central du Groupe, pour donner des capacités aux plateformes e-commerce. Des mesures d'incitation, comme la gratuité de la livraison à domicile, pour tout achat supérieur à un montant de 20 euros effectué sur les sites fnac.com et darty.com, ont été mises en place et ont permis de soutenir la dynamique des ventes en ligne.

Ainsi, les ventes sur internet ont augmenté de près de 19 % au cours du trimestre, et de plus de 100 % au cours des 15 derniers jours du mois de mars.

Toutes les catégories de produits ont été impactées par la fermeture des magasins à partir de mi-mars et sont en retrait. Les ventes en lignes ont affiché une forte dynamique dans la catégorie Produits Techniques portée par les segments Informatique, liée au développement du télétravail, Téléphonie et Télévision, et dans la catégorie Électroménager portée notamment par les réfrigérateurs, les congélateurs et les machines à laver. Les Produits Éditoriaux ont enregistré une croissance à deux chiffres des ventes en ligne de Livres et Gaming. Les Services ont quant à eux été fortement impactés négativement par la fermeture des magasins, ainsi que les activités de Billetterie.

Les mesures de confinement ayant été imposées dans l'ensemble des pays où le Groupe opère, toutes les zones géographiques du Groupe ont été impactées significativement. Le segment France-Suisse affiche des ventes en baisse de - 8,5 % en données publiées et de - 11,1 % en données comparables à 1 206 millions d'euros. La Péninsule Ibérique enregistre un chiffre d'affaires de 140 millions d'euros, en recul de - 7,3 % en données publiées et de - 9,8 % en données comparables. Enfin, la zone Belgique-Luxembourg affiche une baisse de son chiffre d'affaires de - 2,6 % en données publiées et de - 3,5 % en données comparables à 144 millions d'euros.

(1) Source : FEVAD

Tendance sur la marge brute au premier trimestre 2020

Le taux de marge brute était en légère croissance en janvier et février, porté par un mix produits favorable. Le taux de marge brute estimé, s'est fortement dégradé en mars, compte tenu de la fermeture des magasins qui a eu un impact négatif important sur le mix services/produits.

Flexibilité du modèle opérationnel pour limiter l'impact sur la rentabilité et la trésorerie

Dès le 16 mars, le Groupe a eu recours au chômage partiel sur 80 % des salariés en France, et des mesures similaires ont été ensuite mises en place dans les autres pays, en conséquence de la fermeture de ses magasins.

Le Groupe procède à la réévaluation du paiement des loyers et au décalage du paiement des impôts et charges sociales, conformément aux mesures mises en place par le gouvernement, ainsi qu'à l'ajustement de son modèle opérationnel en optimisant ses dépenses courantes et ses dépenses d'investissement.

Renforcement de la liquidité et de la flexibilité financière

Compte tenu de l'arrêt brutal des activités en magasins du Groupe, intervenant à un moment habituellement bas dans le cycle de trésorerie annuel (toujours caractérisé par une forte saisonnalité dans le secteur de la distribution spécialisée), la ligne de RCF de 400 millions d'euros a été intégralement tirée de façon préventive mi-mars. À fin mars, la trésorerie correspondante reste disponible. Fnac Darty est déterminé, en priorité, à poursuivre une relation de partenariat de confiance avec ses fournisseurs à long terme, et continuera d'opérer en responsabilité, pendant la crise.

En parallèle, dans un contexte incertain de sortie de crise, le Groupe a décidé de recourir à des financements supplémentaires pour sécuriser sa liquidité. Fnac Darty a ainsi mis en place un Prêt Garanti par l'État de 500 millions d'euros d'une maturité d'1 an, avec option d'extension de 5 ans.

Le Groupe a été soutenu par l'ensemble de ses banques partenaires françaises, Arkea, BNP Paribas, Bred, CIC, Crédit Agricole CIB, La Banque Postale, LCL, Natixis et Société Générale. Crédit Agricole a coordonné l'opération.

De plus, le Groupe a obtenu l'engagement des prêteurs d'accepter la suspension de ses covenants financiers pour les mois de juin et décembre 2020.

Le Groupe démontre, une fois encore, son agilité d'exécution en étant parmi les premiers émetteurs en France à obtenir l'accès à cette ligne de crédit supplémentaire garantie par l'État, dans des délais très courts. Le succès de cette opération démontre également la confiance des banques partenaires dans le modèle de Fnac Darty.

Fnac Darty est noté par les agences de notation S&P Global et Scope Ratings de manière sollicitée et par Moody's de manière non sollicitée. Suite à l'augmentation des incertitudes provoquées par la pandémie de Covid-19, S&P Global a dégradé, le 7 avril 2020, la notation de Fnac Darty de BB+ à BB, tout en rabaissant la perspective de cette notation de stable à négative. Le 27 mars 2020, Moody's a confirmé la notation Ba2 de Fnac Darty, tout en rabaissant la perspective de cette notation de stable à négative.

Retrait de la proposition de dividende au titre de l'exercice 2019 et rémunération des dirigeants

Compte tenu de l'évolution de l'épidémie du Covid-19 et conformément aux conditions imposées pour la mise en place d'un Prêt Garanti par l'État, le conseil d'administration a retiré la proposition de dividende de 1,50 euro par action pour 2019, et ne procédera pas à des programmes de rachat d'actions en 2020.

La politique de retour à l'actionnaire à moyen terme est également suspendue et sera réexaminée ultérieurement.

Fnac Darty avait annoncé le 26 février 2020, le lancement d'une politique de retour à l'actionnaire, avec un objectif de taux de distribution de 30 % à 40 %. Ainsi, au titre de l'exercice 2019, le Groupe avait envisagé de proposer à l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2020, la distribution d'un dividende ordinaire de 1,50 euro par action, correspondant à un taux de distribution de 35 % conformément aux objectifs.

Par ailleurs, la rémunération globale du Président et du Directeur Général, versée en 2020, sera diminuée de 25 %, pendant toute la période durant laquelle des salariés du Groupe se trouveront en situation de chômage partiel, au motif de la crise sanitaire du Covid-19. Il en sera de même, pour la rémunération globale allouée aux membres du conseil d'administration versée en 2021 au titre de 2020, et concomitamment la rémunération fixe 2020, des membres du comité exécutif, sera réduite à hauteur de 15 %, pendant la même période.

Enrique Martinez, Directeur Général, a également choisi de réinvestir en actions du Groupe, 50 % de sa rémunération variable 2019 versée en 2020 nette de charges sociales et d'impôt, une fois que celle-ci aura été soumise et approuvée par les actionnaires lors de l'assemblée générale.

Objectifs financiers

La perte de chiffre d'affaires en magasins aura un impact négatif matériel sur les résultats financiers du Groupe en 2020.

Dans ce contexte, et au vu des impacts significatifs de l'épidémie sur ses activités, le Groupe a dû annoncer, le 17 mars dernier, ne plus être en mesure de confirmer ses objectifs 2020, soit une légère croissance du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant par rapport à 2019.

L'évolution de la crise sanitaire liée à la propagation du Covid-19 reste pour le moment incertaine, et ses conséquences sur l'économie mondiale difficile à quantifier. L'amplitude de l'impact sur les activités du Groupe en 2020 dépendra de la durée du confinement, de la capacité du Groupe à poursuivre la livraison à domicile, et du rythme de reprise de la consommation post-confinement. À date, le Groupe n'est donc pas en mesure de mettre à jour ses objectifs 2020, et à moyen terme. Le Groupe continue de surveiller et réévalue périodiquement, avec la plus grande attention, l'évolution de la situation, et ses impacts sur ses activités et ses résultats.

1.5 / Parc immobilier et équipements

Le tableau suivant résume les surfaces occupées par le Groupe (y compris les franchises) au 31 décembre 2019 dans les différents pays où le Groupe est présent (hors activités non poursuivies).

L'implantation géographique du Groupe est décrite de façon plus détaillée en section 1.3.4 « Présence géographique ».

Magasins (y compris franchises)	Nombre de sites	Surface commerciale clients (en m²)
France [(a)] et Suisse	726	731 000
Péninsule Ibérique	70	98 000
Belgique-Luxembourg	84	84 000
TOTAL	**880**	**913 000**

(a) Dont 14 magasins étrangers : 4 en Tunisie, 3 au Maroc, 1 au Congo, 1 au Cameroun, 2 en Côte-d'Ivoire, 2 au Qatar et 1 au Luxembourg.

Entrepôts/Bureaux (hors franchises)		Nombre de sites	Surface totale occupée (en m²)
France et Suisse	Entrepôts	14	509 000
	Bureaux et autres	11	56 000
Péninsule Ibérique	Entrepôts	3	26 000
	Bureaux et autres	2	5 000
Belgique-Luxembourg	Entrepôts	4	40 000
	Bureaux et autres	2	4 000
TOTAL		**36**	**640 000**

La plupart des biens immobiliers sont loués ; toutefois, le Groupe dispose d'un parc immobilier en propriété regroupant 55 magasins, 1 entrepôt et 9 autres locaux d'activité.

Le Groupe considère que le taux d'utilisation de ses immobilisations corporelles est cohérent avec son activité, son évolution projetée et ses investissements en cours et planifiés.

Fnac Darty s'engage dans la réduction de la consommation de ses magasins et réalise les investissements nécessaires afin de réduire leur consommation énergétique. L'ensemble de ces actions est détaillé à la section 2.3 du risque n° 3 du chapitre 2 « Une gouvernance renforcée autour d'un objectif de réduction des émissions de CO_2 » du présent Document d'enregistrement universel.

À la date d'enregistrement du présent Document d'enregistrement universel, les principaux investissements du Groupe en cours et envisagés sont détaillés à la section 4.2.3.1 « Flux nets liés aux activités opérationnelles et aux investissements opérationnels » du présent Document d'enregistrement universel.

1.6 / Environnement et évolutions réglementaires

Les réglementations auxquelles le Groupe est soumis dans ses pays d'implantation, tout comme les évolutions réglementaires et les actions menées par les régulateurs locaux, nationaux ou internationaux sont susceptibles d'avoir un impact sur les activités et la performance du Groupe.

Tant en France qu'à l'international, Fnac Darty est soumis à de nombreuses législations et réglementations, dont celles relatives au droit de la concurrence, régissant l'exploitation d'établissements ouverts au public, la protection des consommateurs ainsi qu'à certaines réglementations spécifiques liées à des activités particulières (monétique, logistique, e-commerce, immobilier, intermédiation en crédit et assurance, informatique, prix du livre).

À titre d'illustration, Fnac Darty a notamment pris en compte l'entrée en vigueur du Règlement européen sur la protection des données à caractère personnel (RGPD), dont les dispositions sont applicables depuis mai 2018 dans l'ensemble des États membres de l'Union européenne. Le Groupe a mis en place un programme pour cadrer et coordonner les travaux de mise en conformité à l'échelle du Groupe.

Par ailleurs, les activités du Groupe en France sont également soumises à la loi n° 81-766 du 10 août 1981 relative au prix du livre. Un livre neuf vendu en France doit avoir un prix unique fixé par l'éditeur, qui doit être imprimé sur la couverture du livre. Le vendeur, s'il possède un magasin physique, est autorisé à proposer une réduction allant jusqu'à 5 % du prix du livre. Cette loi ne s'applique pas au livre d'occasion et au livre soldé.

De plus, Fnac Darty assure un suivi des mesures mises en place en 2017 pour se conformer à la loi Sapin II, loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique. Soumis à la loi sur le devoir de vigilance des maisons mères et grands donneurs d'ordre, Fnac Darty publie depuis 2018 un plan de vigilance (voir section 2.4 « Plan de vigilance » du chapitre 2).

Fnac Darty est également soumis à la règlementation du Code de l'environnement imposant notamment la reprise gratuite sans obligation d'achat des équipements électriques et électroniques usagés de très petite dimension si le distributeur dispose d'une surface de vente consacrée aux équipements électriques et électroniques d'au moins 400 m^2.

Enfin, l'évolution du cadre juridique notamment sur la partie économie sociale et solidaire comme la loi contre le gaspillage imposera prochainement des nouvelles normes en matière de droit de la consommation.

L'environnement et les évolutions réglementaires sont détaillés dans le chapitre 6 en section 6.3.

1.7 / Recherche et développement, brevets et licences

En raison de la nature de ses métiers, le Groupe ne mène pas d'activités de recherche et de développement et ne dispose pas de brevets ou de licences.

Le Groupe détient un portefeuille de 1 255 marques [1] enregistrées à travers le monde correspondant principalement aux noms « Fnac », « Darty » et « Nature & Découvertes » et à leurs dérivés utilisés dans le cadre d'offres commerciales.

Le Groupe dispose également d'un portefeuille de plus de 1 525 noms de domaine.

La politique du Groupe en matière de propriété intellectuelle est centrée sur la protection de ses marques (principalement les marques « Fnac », « Darty » et « Nature & Découvertes » et leurs déclinaisons) et de ses noms de domaine. Cette politique donne lieu soit à des dépôts ou réservations locales, soit à des dépôts ou réservations dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent ou souhaite préserver ses droits. Les noms « Fnac », « Darty » et « Nature & Découvertes » sont réservés en tant que nom de domaine dans les principales extensions génériques et dans les principales extensions territoriales du monde.

Les portefeuilles de marques et noms de domaine des trois enseignes « Fnac », « Darty » et « Nature & Découvertes » sont gérés de manière harmonisée et centralisée par la direction juridique du Groupe. Le Groupe procède uniquement à la surveillance du portefeuille de marques WeFix, les autres prestations (dépôt, renouvellement, opposition, contentieux, etc.) sont gérées directement par WeFix, en accord avec la direction juridique de Fnac Darty.

(1) Hors WeFix correspondant au nombre de 9.

2

Responsabilité sociétale de l'entreprise

Introduction **48**

2.1 / Risques liés aux évolutions métiers du secteur **52**

Enjeu clé : développer notre principal actif, le capital humain 52

1 / Développer les compétences pour répondre aux besoins d'aujourd'hui et de demain 53

2 / Faire évoluer la structure sociale et les organisations pour plus d'efficacité et d'agilité 56

3 / Favoriser l'engagement des collaborateurs et prévenir la santé et la sécurité 57

2.2 / Risques liés aux évolutions des modes de consommation **61**

Enjeux clés : Favoriser une consommation plus responsable et contribuer au développement économique, social et culturel dans les territoires 61

A : Transformer le modèle de distribution linéaire en modèle d'économie circulaire, pour réduire les impacts environnementaux et pour favoriser une consommation plus responsable 61

1 / Fnac Darty, acteur volontaire du débat public autour de la durabilité 62

2 / L'information pour permettre un choix éclairé et pour encourager les fabricants à éco-concevoir 63

3 / Favoriser la réparation pour éviter le remplacement et favoriser la création d'emplois 64

4 / La vente de produits reconditionnés et le don pour donner une seconde vie aux produits 65

5 / La collecte et le recyclage pour limiter l'impact environnemental des déchets 66

B : Contribuer au développement économique, social et culturel dans les territoires 67

1 / Contribuer à l'activité économique locale 67

2 / La Fnac, acteur au quotidien de la démocratisation de la culture et de la diversité culturelle, partout sur le territoire 67

3 / Des projets solidaires, menés par le Groupe et ses clients 68

2.3 / Risques liés aux impacts environnementaux des activités menées **69**

Enjeu clé : Réduire les impacts sur le climat et réduire les déchets générés par les activités 69

1 / Une gouvernance renforcée autour d'un objectif de réduction des émissions de CO_2 69

2 / Bilan carbone : méthodologie et plans d'action 2019 70

3 / Une gestion des déchets repensée 78

2.4 / Risques liés à la probité de Fnac Darty et de ses partenaires **80**

Enjeu clé : Garantir la protection des données personnelles et assurer une conduite des affaires exemplaire 80

1 / Protection des données personnelles 80

2 / Lutte contre la corruption 81

3 / Plan de vigilance 82

4 / Fiscalité responsable 87

2.5 / Nature & Découvertes : une acquisition stratégique et en phase avec la mission de Fnac Darty **87**

2.6 / Note méthodologique **88**

2.7 / Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière **91**

Les principaux impacts sur les risques liés à la crise Covid-19 sont portés à la connaissance du public en chapitre 6 du présent Document d'enregistrement universel.

Introduction

Avec plus de 24 000 collaborateurs à travers le monde, 880 magasins et des millions de clients fidèles, Fnac Darty a pleinement conscience de sa responsabilité : se transformer pour faire face aux mutations du marché tout en développant son capital humain et en générant des impacts positifs sur la société.

Cette responsabilité est une composante importante du plan stratégique Confiance+ et est centrale dans la raison d'être du Groupe définie en 2019, « Engagés pour un choix éclairé ». La description de la raison d'être du Groupe et l'intégration des enjeux de société dans le modèle d'affaires sont à retrouver dans le chapitre 1 du présent document.

Un dialogue régulier avec les parties prenantes permet de veiller à ce que l'entreprise, tant dans sa stratégie que dans l'exercice de ses activités au quotidien, intègre l'ensemble de leurs préoccupations.

Les dispositifs en place pour favoriser ce dialogue sont les suivants :

Parties prenantes	Moyens/dispositifs favorisant le dialogue
Clients	Contact direct avec les salariés : vendeurs/livreurs/techniciens à domicile/téléconseillers Enquêtes clients (NPS, enquête sur la consommation responsable…) Sites commerciaux avec avis clients Réseaux sociaux Événements culturels en magasin
Salariés	Mesure d'engagement mensuel Partenaires sociaux Réseau social d'entreprise Communication interne Sessions de chat avec le Directeur Général Plénières et réunions de plateau
Fournisseurs/usines	Salons (participation et organisation) Négociations annuelles Audits fournisseurs pour nos achats de produits de marque propre ou sous licence Convention annuelle
Associations	Partenariats et collaborations avec des associations d'utilité publique Adhésion à des organisations et fédérations professionnelles : FCD, Fevad, AFEP, MEDEF
Pouvoirs publics	Rencontres avec les cabinets ministériels Auditions parlementaires (sur des projets de loi ou thématiques spécifiques) Participation aux groupes de travail et aux concertations avec les acteurs du secteur pilotés par l'administration (indice de réparabilité, affichage environnemental…) Échanges avec les élus locaux sur des sujets liés à leur territoire
Investisseurs/actionnaires	Document de référence/site institutionnel/communiqués de presse *Road show* investisseurs/*Investor day*/conférences Assemblée générale Notations ISR/notation crédit

Toujours dans ce souci d'intégrer la RSE au cœur de son modèle, le Groupe a réalisé en 2018 une cartographie des risques et une analyse de matérialité, en vue d'identifier les risques et opportunités associés aux enjeux sociétaux qui lui sont propres.

La matrice qui résulte de ces travaux a fait ressortir quatre grandes catégories de risques RSE et enjeux associés :

Les synthèses ci-dessous présentent les risques clés issus de cette matrice, le contexte dans lequel ils s'inscrivent, les engagements du Groupe pour y répondre et sa contribution à l'atteinte de certains Objectifs de développement durable 1 (ODD).

1 : Risques liés aux évolutions métiers du secteur

Les ODD [1] associés à ces enjeux :

Contexte	Leviers activés par Fnac Darty
▪ E-Commerce : + 13 % en Europe en 2019 (estimations *European Ecommerce Report*) ▪ Automatisation : 54 % des employés auront besoin d'une requalification de leur compétence (Forum économique mondial) ▪ 58 % des Français affirment que la politique RSE d'une entreprise est un critère important au moment de choisir d'y travailler (Ifop/RM Conseil, 2019) ▪ Le facteur « numérique » et le facteur « humain » sont les moteurs de la croissance des professions de demain (Forum économique mondial)	**Développer notre principal actif : le capital humain** ▪ Développer les compétences pour répondre aux besoins d'aujourd'hui et de demain ▪ Faire évoluer la structure sociale et les organisations pour plus d'efficacité et d'agilité ▪ Développer la culture commune et l'engagement des collaborateurs ▪ Favoriser l'engagement des collaborateurs, et prévenir la santé et la sécurité

(1) ODD : Objectif de développement durable de l'ONU.

2 : Risques liés aux évolutions des modes de consommation

Les ODD [1] associés à ces enjeux :

Contexte	Leviers activés par Fnac Darty
▪ 67 % des Français déclarent avoir changé certaines de leurs pratiques quotidiennes pour réduire l'impact de leur consommation (YouGov) ▪ 59 % des Français récupèrent, réutilisent, réparent les produits/matériaux (YouGov) ▪ En 2019, seulement 17 % des Français font confiance aux grandes entreprises (YouGov) ▪ 92 % des consommateurs pensent que les produits électroménagers et de high-tech qu'ils achètent sont conçus pour ne pas durer dès le départ ▪ 63 % des Français pensent qu'accéder à la culture coûte cher (Observatoire Cetelem)	**Vers un modèle favorisant des modes de consommation plus responsables :** **1. Favoriser une économie plus circulaire** ▪ Sensibiliser les pouvoirs publics ▪ Informer les clients pour un choix éclairé ▪ Favoriser la réparation ▪ Développer l'activité « seconde vie » ▪ Favoriser le recyclage des DEEE **2. Favoriser le développement économique, social et culturel des territoires** ▪ Poursuivre le développement de l'activité dans les territoires (magasins, livraisons, SAV…) et créer de l'emploi ▪ Faciliter l'accès à la culture pour le plus grand nombre ▪ Développer la solidarité en soutenant des associations

3 : Risques liés aux impacts environnementaux des activités menées

Les ODD [1] associés à ces enjeux :

Contexte	Leviers activés par Fnac Darty
▪ En 2016, le monde a produit l'équivalent de 4 500 tours Eiffel de déchets électroniques (ONU) ▪ Le transport de marchandises participe à hauteur de 25 % aux émissions de CO_2 en ville (Comité d'analyse stratégique de l'automobile) ▪ 83 % des Français blâment les entreprises et les industries pour les changements climatiques (YouGov)	**Réduire les impacts CO_2** ▪ Mettre en place une gouvernance pour intégrer l'enjeu environnemental à tous les niveaux ▪ Réduire l'impact carbone des transports et de l'énergie (impacts les plus directs) **Réduire les impacts déchets** ▪ Réduire l'impact déchets lié aux emballages (amont et aval) ▪ Favoriser une économie circulaire

(1) ODD : Objectif de développement durable de l'ONU.

4 : Risques liés à la probité de Fnac Darty et de ses partenaires

Les ODD [1] associés à ces enjeux :

Contexte	Leviers activés par Fnac Darty
■ 67 % des Français sont préoccupés par la protection de leurs données personnelles (Institut Harris Poll) ■ 55 % des consommateurs ont déjà renoncé à un achat en ligne en raison d'un manque de protection de leurs données personnelles (KPMG) ■ Les GAFA sont de plus en plus attaqués par les autorités publiques pour leurs pratiques de violation de la vie privée des utilisateurs par l'exploitation de leurs données personnelles	**Assurer une conduite des affaires exemplaire** ■ Lutter contre la corruption ■ Mettre en place un plan de vigilance afin de réduire les risques d'atteintes à la santé et la sécurité, aux droits humains et à l'environnement, liés aux activités du Groupe, de ses partenaires et sous-traitants ■ Protéger les données personnelles des clients et des salariés **Garantir une fiscalité responsable**

Le présent chapitre est structuré suivant ces quatre catégories de risques considérés comme étant les plus significatifs au regard des activités du Groupe.

Une gouvernance renforçant l'intégration des enjeux RSE dans la stratégie et les métiers

La direction de la RSE est représentée au Comex par la directrice des RH, de la RSE et de la gouvernance. Elle bénéficie de relais au sein des directions métiers et des pays, et peut s'appuyer sur plusieurs comités pluridisciplinaires :

- un comité climat, qui est en charge de la définition, du déploiement et du respect de la feuille de route climat du Groupe ;
- un comité éthique, qui veille à la conformité du Groupe aux réglementations relatives à la conduite éthique des affaires, notamment les lois Sapin II, devoir de vigilance et RGPD ;
- un comité RSE France et un comité RSE international, qui pilotent les feuilles de route RSE des pays dans le cadre de la raison d'être et de la stratégie du Groupe ;
- un comité RSE au sein du conseil d'administration, décrit au chapitre 3, qui étudie deux fois par an la politique RSE du Groupe, afin de relayer les éléments saillants en conseil d'administration.

En outre, d'autres comités, décrits en chapitre 3, abordent régulièrement les risques RSE :

- un comité des risques, qui intègre les risques RSE les plus saillants ;
- un comité d'audit, qui contrôle les politiques de prévention et d'atténuation de certains risques RSE.

Par ailleurs, la part variable de la rémunération du Directeur Général et des membres du Comex intègre un objectif RSE, défini en concertation avec la direction de la RSE. Ces objectifs sont en lien avec les responsabilités respectives des dirigeants.

Enfin, le plan d'Intéressement long terme (ILT) qui vise à fidéliser les managers clés de l'entreprise intègre un critère d'atteinte d'un objectif RSE.

Périmètre de publication

Les sociétés exclues du périmètre de publication sont les suivantes :

- Nature & Découvertes (acquisition en cours d'année 2019) ;
- Billetreduc.com (acquisition en cours d'année 2019) ;
- BCC (lancement en 2019 d'un processus actif de recherche de partenaire) ;
- Les magasins franchisés, néanmoins intégrés au plan de vigilance et pris en compte dans le calcul des émissions de CO_2 liées au transport de marchandises.

La société WeFix, qui a rejoint le Groupe en 2018, est intégrée à la présente DPEF.

À noter : bien que les indicateurs de Nature & Découvertes ne soient pas consolidés dans la présente DPEF, la politique RSE de l'entreprise est présentée en fin de chapitre.

Dans chacune des quatre parties sont précisés les périmètres par indicateur, leur définition et les méthodologies de calcul utilisées. Une note méthodologique plus détaillée est accessible en fin de chapitre.

(1) ODD : Objectif de développement durable de l'ONU.

2.1 / Risques liés aux évolutions métiers du secteur

ENJEU CLÉ : DÉVELOPPER NOTRE PRINCIPAL ACTIF, LE CAPITAL HUMAIN

Les données sociales présentées dans ce chapitre concernent l'ensemble des filiales Fnac Darty, à l'exception de BCC, Billetreduc.com, Nature & Découvertes et Fnac Eazieer.

Les franchises sont également exclues du périmètre.

Les chiffres clés

	2017	2018	2019
Effectifs [a]	25 813	24 956	24 046

(a) Exclus des effectifs : les contrats de vacation, les intérimaires, les VIE et les stagiaires écoles.

Répartition des effectifs 2019

Indicateurs [a]	2017	2018	2019
Effectifs et organisation du travail			
Part des CDI	87,51 %	88,31 %	88,30 %
Part de l'intérim [b] *(sur effectif CDD + CDI + Intérim)*	13,44 %	15,16 %	11,80 %
Ancienneté moyenne des inscrits en CDI *(en années)*	12,10	12,72	12,75
Part des temps complet *(sur l'effectif CDI)*	80,48 %	80,59 %	81,90 %
Part des managers *(sur l'effectif CDI)*	18,80 %	19,45 %	22,64 %
Formation			
Part des effectifs formés en présentiel	50,71 %	52,34 %	65,99 %
Nombre d'heures de formation en présentiel par salarié formé	21,66 h	17,21 h	15,35 h
Absentéisme			
Taux d'absentéisme maladie	4,20 %	4,63 %	4,61 %
Taux d'absentéisme global	5,79 %	6,56 %	6,46 %
Santé/sécurité			
Taux de fréquence des accidents avec arrêt	27,52	25,39	27,48
Taux de gravité des accidents avec arrêt	1,45	1,41	1,46
Nombre de salariés formés à la sécurité	5 567	5 639	6 000
Nombre d'heures de formation à la sécurité	33 165	30 163	31 514

(a) Lorsque nécessaire, les définitions sont précisées dans les paragraphes associés.
(b) Tout collaborateur ayant un contrat à date définie et le liant avec une société prestataire spécialisée dans le prêt de main-d'œuvre. Dans les pays où les agences d'intérim n'existent pas, toute personne recrutée pour pallier temporairement un manque de personnel dans l'effectif.

Ces dix dernières années, le Groupe a vécu des bouleversements majeurs. La dématérialisation des contenus culturels et l'émergence du commerce en ligne ont bousculé l'entreprise sur ses marchés.

L'une des conséquences directes est la nécessaire évolution rapide des métiers, dont l'anticipation et l'accompagnement sont à la fois un enjeu stratégique et une responsabilité d'employeur.

Cette évolution des métiers a été identifiée par le Groupe comme un risque important, en raison de son lien étroit avec la performance de l'entreprise et son impact sur les salariés, notamment sur leur employabilité.

Dans ce contexte, la direction des ressources humaines a construit une feuille de route visant trois objectifs : développer les compétences attendues pour répondre aux besoins d'aujourd'hui et de demain, renforcer l'agilité du Groupe – élément clé de la stratégie Confiance+ – et, favoriser l'engagement des collaborateurs.

1 / Développer les compétences pour répondre aux besoins d'aujourd'hui et de demain

Le Groupe investit et innove sur le volet de la formation, pour accompagner ses salariés dans l'évolution de leurs métiers et permettre à l'entreprise de rester performante.

Pour Fnac Darty, il s'agit autant de s'adapter aux évolutions du secteur et aux nouvelles attentes des clients que de mener une politique responsable en permettant à tous les collaborateurs de développer leurs compétences et leur employabilité.

Dans cet objectif, Fnac Darty investit dans la formation de ses salariés suivant cinq axes :

- développer une offre multimodale, notamment au service de l'expertise produits ;
- développer la performance et la qualité de la relation client ;
- développer l'expertise métier, services et techniques de vente ;
- développer les compétences managériales ;
- anticiper les besoins de compétences à venir.

Indicateurs liés à la formation, dont les formations sécurité *	2017	2018	2019
Part des salariés formés dans l'année en présentiel sur l'effectif total [(a)]	50,71 %	52,33 %	65,99 %
Part des salariés formés dans l'année en présentiel et/ou en e-learning sur l'effectif total [(a)]	n. d.	n. d.	82,90 %
Nombre d'heures de formation en présentiel par salarié formé	21,66 h	17,21 h	15,35 h

* *Périmètre : Fnac Darty, hors franchises.*
(a) Salariés (CDI, CDD) au 31 décembre 2019.

Une offre de formation multimodale, notamment au service de l'expertise produits

En 2018, Fnac Darty s'est doté d'une Académie qui a poursuivi en 2019 son travail de mutualisation et d'internalisation des formations, à partir d'une sélection des meilleurs programmes, en veillant à les adapter aux métiers concernés. L'internalisation de la formation au sein de l'Académie Fnac Darty permet au Groupe de gagner en expertise et en agilité, tout en réduisant les coûts pédagogiques.

L'offre de formation, désormais pilotée par cette Académie, s'appuie sur des programmes en présentiel autant que sur des modules en e-learning. À travers cette offre multimodale, Fnac Darty souhaite offrir à ses collaborateurs la possibilité de se former en continu, à leur rythme, en fonction de l'organisation de leur temps de travail, mais également de la diversité de leurs compétences et de leurs objectifs.

Les formations en présentiel visent à appréhender l'usage du produit dans son ensemble mais aussi ses caractéristiques techniques en détail.

Quant aux programmes de formation en e-learning, ils permettent aux salariés et aux franchisés d'avoir accès à plus de 550 modules, accessibles à distance sur ordinateur, *smartphone* ou tablette. En 2019, 156 144 modules ont été suivis et validés (contre 108 877 en 2018), en majorité par des vendeurs.

Les équipes formation du Groupe s'appuient de plus en plus sur ce format souple pour étendre leur offre à des thèmes de société : lutte contre la corruption et le trafic d'influence, droit à la consommation, protection des données personnelles et détection des agissements sexistes.

Par ailleurs, le Groupe continue de s'appuyer sur une application innovante, NAPS, pour ancrer les apprentissages dans les usages et renforcer la connaissance des produits et services du Groupe. NAPS a pour principe d'inciter à la formation par le jeu et la valorisation des progrès. Cette application permet aux vendeurs de valider une formation « produits » ou « techniques de vente », de consulter les fiches d'actualité produits, de répondre à des quiz mais également d'échanger avec la communauté des vendeurs. Ces derniers deviennent ainsi acteurs de leur formation. Depuis 2016, plus de 6 000 « napseurs » Fnac Darty ont été recensés – un chiffre en constante augmentation.

Enfin, l'Académie a commencé à intégrer en 2019 des formats de réalité virtuelle dans les outils pédagogiques des journées d'intégration des cadres, ce qui leur permet de visiter virtuellement les sites logistiques du Groupe. 340 visites virtuelles ont ainsi été réalisées pour cette première année. Le développement de ces outils de formation innovants s'intensifiera en 2020.

Développer la performance et la qualité de la relation client

Renforcer la culture client répond à un axe clé du plan stratégique du Groupe.

À cette fin, le Groupe a déployé en 2019 un programme de 84 heures destiné aux collaborateurs en contact avec les clients en magasin Fnac et Darty (vendeurs, hôtes service client, techniciens SAV), mais aussi aux livreurs et conseillers en centre d'appels : le programme Excellence Client.

Plus de 800 collaborateurs se sont portés volontaires pour bénéficier de cet ambitieux programme, dont la conception et le déploiement sur 18 mois tiennent compte des réalités du terrain. Il offre ainsi des modules différenciés par enseigne et par métier pour répondre aux attentes des différents publics tout en respectant l'ADN des deux enseignes. Les participants y acquièrent des compétences, que les managers aident ensuite à déployer.

L'ingénierie des modules de relation client est co-construite avec les meilleurs experts marketing du Groupe, ce qui a notamment permis aux participants de se doter d'une connaissance fine des nouvelles attentes des clients.

Le parcours vise aussi à faciliter les mobilités vers d'autres périmètres ou de nouveaux métiers. Il accompagne les participants vers l'obtention d'une certification reconnue à l'inventaire de la Commission nationale de la certification professionnelle et par la branche professionnelle.

Développer l'expertise métier, services et techniques de vente

Le Groupe s'emploie à renforcer l'expertise de ses salariés au contact des clients, qu'ils soient vendeurs, livreurs, techniciens ou conseillers en centre d'appel.

Au-delà des formations produits et services délivrées régulièrement aux vendeurs, l'Académie Fnac Darty a mis en place deux dispositifs dédiés à des métiers fortement techniques et pénuriques : le métier de concepteur-vendeur cuisine et celui de technicien d'intervention à domicile.

L'Académie Cuisine et la Tech'Académie : de nouvelles compétences et passerelles pour les salariés

En 2018, l'Académie Cuisine de Darty a ouvert ses portes aux collaborateurs Fnac, afin de leur permettre d'accéder au métier de concepteur cuisine. Cette formation accompagne le développement de l'activité cuisine dans le cadre de la politique de diversification du Groupe.

Concernant l'activité SAV, afin d'anticiper les prochains départs à la retraite de techniciens et d'améliorer la couverture nationale des services de réparation, l'Académie a élaboré un programme visant à former des techniciens : la Tech'Académie. Ce programme spécifique est à destination de collaborateurs en interne mais aussi de nouvelles recrues.

En 2019, en partenariat avec deux centres de formation des apprentis (CFA), le Groupe a ainsi ouvert quatre classes d'apprenants, qui accueillent au total 68 personnes dont 12 collaborateurs venant de divers univers (vente, livraison, atelier informatique).

En parallèle du recrutement, le renforcement des compétences des techniciens vient également appuyer l'axe stratégique de la politique commerciale et environnementale du Groupe en faveur de l'allongement de la durée de vie des produits. Ainsi chaque année, 80 % des techniciens intervenant à domicile suivent au moins une formation.

Dans le même temps, l'Académie Fnac Darty a développé plusieurs actions de formation à destination des équipes de livraison, notamment un parcours en e-learning sur les mises en service eau, gaz et électricité, et un parcours en présentiel sur la livraison et l'installation des produits encastrables et des produits qui nécessitent une pose murale. En partenariat avec un CFA, le Groupe a ouvert deux classes d'apprenants livreurs en alternance, qui accueillent 25 personnes.

La VAE : un diplôme pour gagner en employabilité

Pour compléter l'ensemble des dispositifs permettant la montée en compétences de ses salariés, Fnac Darty a mis en place un programme de validation des acquis de l'expérience (VAE) depuis plusieurs années.

En 2019, ce dispositif a permis à 41 personnes d'obtenir un diplôme (bac pro commerce, bac pro ARCU, bac pro logistique et bac pro MUC).

Faciliter l'accès au monde du travail pour les plus jeunes grâce à l'alternance

Depuis plusieurs années, Fnac Darty mène une politique active d'insertion professionnelle des jeunes en favorisant l'alternance. Au 31 décembre 2019, le Groupe accueillait 961 collaborateurs en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage.

Ces alternants sont présents dans tous les métiers : vente, service client, logistique, SAV, mais aussi dans les fonctions support comme la comptabilité, le marketing, la communication ou encore les ressources humaines.

Développer les compétences managériales

En 2019, le Groupe a lancé le programme Master Do-It à destination d'une communauté de managers de la direction des opérations et du siège. Plus de 700 collaborateurs se sont ainsi portés volontaires pour s'inscrire aux parcours proposés aux agents de maîtrise et managers de proximité (116 heures) et aux cadres et directeurs (154 heures).

Adossé à Kedge Business School, Master Do-It proposera une pédagogie multimodale dynamique et innovante, 100 % sur mesure. Ces programmes permettront de développer de nouvelles compétences pour répondre aux enjeux du plan stratégique Confiance+, en management, mais également en matière d'excellence client, de création de valeur et de développement durable.

Les deux parcours de formation permettront d'obtenir une certification partielle de Kedge Business School, de niveau Bac + 3/4 pour les managers de proximité et de niveau Bac + 5 pour les cadres et directeurs, participant ainsi à la sécurisation des parcours professionnels.

Toujours mieux anticiper les besoins de demain

Plans de développement, de mobilité et de succession

Les revues de développement mises en œuvre chaque année sur l'ensemble du Groupe permettent de croiser les regards sur les résultats obtenus par les collaborateurs et sur leurs possibilités d'évolution. Ces revues donnent lieu à des plans d'action de développement et de mobilité.

Les profils les plus évolutifs identifiés dans ce cadre bénéficient d'un programme spécifique mixant des formats collectifs (conférences de grandes écoles, échanges avec les dirigeants du Groupe) et des actions individuelles au plus près de leurs besoins. Ce dispositif répond notamment à la nécessité d'anticiper la succession du *top management.*

L'analyse de « Strategic Workforce Planning »

Fnac Darty a initié en 2019 une analyse de « Strategic Workforce Planning » qui vise à examiner les écarts entre la structuration actuelle des effectifs et la projection cible des effectifs à moyen terme (6 ans). Les résultats de cette étude devraient ainsi permettre de mieux anticiper les besoins en effectifs et en compétences, au regard des évolutions de marché et de la stratégie de développement du Groupe. Dans ce cadre, une négociation portant sur la gestion des emplois et des parcours professionnels sera ouverte courant 2020, avec les organisations syndicales représentatives au sein de Fnac Darty.

2 / Faire évoluer la structure sociale et les organisations pour plus d'efficacité et d'agilité

Évolution de la structure sociale

L'année 2019 a été marquée par la mise en place d'un conseil social et économique (CSE) par structure juridique, et d'un comité de Groupe unique Fnac Darty.

En France, des élections professionnelles ont été organisées pour la mise en place des premiers CSE, ce qui a permis de simplifier la structure sociale en plaçant le niveau de représentation du personnel au niveau des entités juridiques et non plus au niveau des magasins ou des sites, tout en maintenant des relais au plus bas niveau des organisations avec la mise en place de représentants de proximité.

Cette nouvelle structure sociale assure l'efficacité des échanges avec les représentants du personnel tout en garantissant un niveau de proximité suffisant avec les entités opérationnelles et les salariés, améliorant ainsi l'agilité du Groupe dans le déploiement de ses projets.

Quant au comité de Groupe unique en France, sa création résulte de la fusion des comités de Groupe Fnac et Darty suite à un accord collectif signé par huit organisations syndicales. Représenté par des élus issus, de manière équilibrée, des CSE des enseignes Fnac et Darty, il permet aux représentants du personnel d'avoir une vue transversale sur les enjeux sociaux et économiques du Groupe.

Par ailleurs, un comité d'entreprise européen, instance unique de représentation du personnel au niveau européen, est en place depuis 2018 et se compose de 18 représentants des salariés issus des deux enseignes et des cinq pays. Il permet d'assurer une information et un échange de vues ouvert sur la stratégie du Groupe, sa situation sociale, économique et financière ainsi que sur les questions relatives à la responsabilité sociale et environnementale au niveau du périmètre européen.

Repenser les organisations et les modes de travail pour gagner en cohérence, efficacité et agilité

Poursuite de l'alignement des modes d'organisation de Fnac et Darty

En 2019, le Groupe a poursuivi l'alignement des organisations Fnac et Darty des activités Exploitation et des directions support afin d'homogénéiser les modes de fonctionnement et renforcer le pilotage de l'exploitation Darty. Faisant suite à l'alignement des organisations de la filière Opérations en 2017 et 2018, cette approche vise à faciliter le partage d'une vision Groupe. Elle a par ailleurs permis de faciliter la mobilité entre les enseignes (51 mobilités interenseignes en 2019).

Développement du télétravail au siège

Depuis 2017, les salariés du siège de Fnac Darty répondant à des conditions d'éligibilité, notamment de compatibilité avec les exigences de leur poste, ont la possibilité d'accéder au télétravail une journée par semaine.

Depuis 2019, grâce à un accord suite aux négociations annuelles obligatoires, une deuxième journée de télétravail a été ouverte aux salariés de plus de 55 ans.

Une nouvelle approche organisationnelle pour les magasins parisiens

Après six mois de négociations avec les partenaires sociaux, Fnac Paris a signé trois accords prévoyant une revue complète de l'organisation du travail dans les magasins Fnac parisiens afin de les rendre plus efficaces tout en préservant l'emploi.

Le projet, dont la mise en œuvre démarrera en 2020, prévoit l'extension des responsabilités des vendeurs (réalisation d'encaissements simples et plus grande polyvalence dans les rayons) et une gestion plus équitable et efficace du travail le samedi et les jours fériés.

Un plan de formation inédit, sur cinq ans, et des mesures d'accompagnement personnalisées sont prévus, ainsi que des compensations financières (prime mensuelle).

Une *Digital Factory* pour plus d'agilité dans l'exécution des projets en lien avec l'IT

Axe stratégique pour le Groupe, l'accélération digitale a été au cœur d'une transformation des organisations du travail et de l'expérience candidat au siège. Avec pour double objectif de décloisonner la direction IT et celle du marketing, et d'attirer les talents sur des postes soumis à une forte concurrence, Fnac Darty a créé une *Digital Factory*.

Cette organisation pilote comprenait 187 personnes fin 2019, dont 44 % de collaborateurs du Groupe et 20 nouvelles recrues. Pour attirer les talents, les ressources humaines ont activé des techniques de recrutement innovantes (*job dating,* cooptation, recrutement collaboratif) et des parcours d'intégration plus modernes (*onboarding,* assignation de parrain/marraine…).

Avec un mode de fonctionnement agile, la *Digital Factory* est dédiée à des projets d'évolution des sites e-commerce du Groupe et de l'expérience client digitale et omnicanale, en favorisant la co-construction et le partage des expertises.

Cette agilité permet de livrer en continu toutes les améliorations nécessaires pour concevoir des produits digitaux efficaces et simples d'utilisation pour les utilisateurs quotidiens des sites et applications du Groupe.

3 / Favoriser l'engagement des collaborateurs et prévenir la santé et la sécurité

Développer une culture commune et le sentiment d'appartenance

Dans un contexte de rapprochement de marques fortes au sein d'un même Groupe, Fnac Darty est convaincu que le développement d'une culture commune et d'un sentiment d'appartenance est clé.

Au-delà des évolutions structurelles des organisations, qui favorisent le sentiment d'appartenance à un Groupe unique (voir paragraphe 2), la mise en place de l'actionnariat salarié et la définition d'une mission pour le Groupe rassemblent les salariés autour d'un projet commun.

Associer les collaborateurs aux résultats de l'entreprise à travers l'actionnariat salarié

Après une première campagne d'actionnariat salarié en 2018, Fnac Darty a renouvelé ce programme en 2019 afin d'associer le plus grand nombre de collaborateurs au développement et aux succès du Groupe.

Vecteur de partage et d'engagement, ce dispositif a donné aux collaborateurs l'opportunité de devenir indirectement, via un fonds commun de placement d'entreprise, actionnaire de Fnac Darty. Déployé dans six pays, il prévoyait un abondement maximum de 700 euros et une décote de 20 %.

Avec un peu plus de 4 500 souscriptions (1 400 euros de souscription moyenne), soit un taux de souscription global de 19 %, le plan d'actionnariat salarié a augmenté le capital de près de 111 000 actions et représenté un abondement net de 2 500 000 euros.

Définition de la « raison d'être » de l'entreprise : renforcer le lien entre les équipes et le sens de leur contribution

Le Groupe a mené en 2019 une réflexion sur sa raison d'être, avec pour objectif de fédérer les équipes, et de guider l'entreprise dans ses choix stratégiques et ses arbitrages au quotidien.

Dans une société où l'hyperchoix et la crise écologique questionnent les modes de consommation, Fnac Darty a souhaité s'interroger sur son rôle sociétal. En sondant sa contribution et ses responsabilités, mais également son ADN et sa vision à long terme, le Groupe a jeté les bases d'un projet collectif ambitieux, à la hauteur de ses enjeux les plus matériels.

Ce travail d'introspection a été mené en concertation avec des représentants de l'ensemble des métiers du Groupe, et est amené à se poursuivre, notamment pour décliner cette raison d'être, « Engagés pour un choix éclairé », dans les pratiques managériales et le processus décisionnel.

Décrite en chapitre 1, cette raison d'être a pour vocation d'être un outil managérial puissant, qui contribuera à cimenter le lien entre les enseignes, à construire une culture commune, à donner du sens au travail de chacun et ainsi à développer l'engagement des équipes au quotidien. Fnac Darty est en effet convaincu que cette raison d'être peut être une source de fierté, d'inspiration, d'innovation et donc de performances.

Favoriser la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle

L'écoute des salariés au plus près de leurs difficultés et attentes : Supermood

Soucieux de piloter l'engagement au plus près des collaborateurs et de leurs attentes et éventuelles difficultés, le Groupe a déployé en 2018 un dispositif d'écoute innovant : Supermood.

Son principe est d'adresser chaque mois quatre questions courtes à l'ensemble des salariés en France et sur une partie des filiales internationales, afin de suivre en temps réel leur « humeur » et permettre ainsi aux managers d'apporter des réponses adaptées, ciblées et rapides.

Parmi ces questions mensuelles, deux portent sur diverses thématiques (la qualité de vie au travail, le management, la formation, les outils de travail, l'équité de traitement…), une est une question ouverte sur ces mêmes thématiques, et la dernière, la seule à être identique chaque mois, porte sur le niveau global d'engagement du salarié.

Ce dispositif a été déployé sur le périmètre France en 2018 puis s'est étendu en 2019 à l'ensemble des filiales à l'international.

Fin 2019, 21 800 collaborateurs sur six pays ont ainsi l'opportunité de s'exprimer chaque mois sur leurs conditions de travail, auxquels s'ajouteront les salariés de Nature & Découvertes à partir de 2020.

En 2019, le taux de participation se situait entre 40 % à 50 % et, en décembre 2019, la note de recommandation moyenne [1] de l'entreprise était de 7 sur 10.

Une politique de la diversité et d'égalité professionnelle

Convaincu que la diversité des profils constitue une source de richesse et de créativité, Fnac Darty mène historiquement une politique qui vise à promouvoir l'égalité entre hommes et femmes ainsi que l'emploi et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

Cet engagement se matérialise dès le recrutement, à travers le recours à des partenaires et canaux de recrutement dédiés aux publics potentiellement discriminés, comme Hello Handicap, Hanploi, les Cap emploi, des partenaires comme l'ARIS, Job dans la ville ou ARES, des organismes de formation comme le GRETA AISP, LB Développement ou encore le CFA Stephenson.

Il se manifeste aussi à travers le versement de la taxe d'apprentissage en France, dont une partie est versée à des écoles et centres spécialisés (Sport dans la Ville, fondation Agir contre l'exclusion, École de la deuxième chance, maison familiale rurale Le Village, Institut Télémaque…).

Favoriser la mixité et l'égalité de traitement entre hommes et femmes

Fnac Darty a publié en 2019 son premier index sur l'égalité hommes-femmes, conformément à la loi 2018-771 dite « avenir professionnel » du 5 septembre 2018, qui évalue le niveau d'égalité de traitement suivant cinq indicateurs : la mesure des écarts de rémunération, la mesure des écarts d'obtention d'une augmentation individuelle, la mesure des écarts d'obtention d'une promotion, la bonne attribution d'une augmentation individuelle post-congé maternité et enfin la mesure du niveau de mixité des équipes.

Au niveau de Fnac Darty France, ce premier index consolidé, publié sur le site institutionnel en 2019, a évalué l'entreprise à un niveau de 78 sur un total de 100, sur la base de données sociales 2018.

En 2020, sur la base des données sociales de 2019, l'index consolidé est de 90/100, en nette progression grâce aux plans d'action déployés suite à la publication du premier index.

Le détail des résultats par filiale est mis à jour chaque année et accessible sur le site internet du Groupe.

Pour l'année 2019, les principaux indicateurs portant sur la mixité des équipes et l'équité de traitement femmes-hommes sont les suivants :

Indicateurs clés *	31 décembre 2017	31 décembre 2018	31 décembre 2019
Part des femmes dans l'effectif total	38,22 %	38,59 %	39,04 %
Part des femmes dans l'effectif « manager »	34,01 %	34,67 %	35,65 %
Part des femmes dans l'effectif « directeur de magasin »	n. c. (21 % côté Fnac France, non mesuré côté Darty France)	10,37 % (23,26 % côté Fnac France, et 5,56 % côté Darty France)	13,62 % (22,90 % côté Fnac France, et 7,51 % côté Darty France)
Part des femmes au conseil d'administration	50 %	60 %	50 %
Part des femmes au Comex	16,67 %	20 %	33,33 %
Part des femmes au leadership groupe	19,57 %	20,74 %	24,31 %
Part de femmes sur l'effectif féminin ayant bénéficié d'une augmentation	n. d.	n. d.	28,9 % (vs 26,3 % pour les hommes)

* *Sauf lorsque ce dernier est précisé, le périmètre concerne Fnac Darty, hors franchises.*

Le taux de 39 % de femmes dans l'effectif total est à replacer dans le contexte du secteur et des métiers du Groupe : retail, logistique et SAV constituent des métiers traditionnellement plus masculins.

En 2019, un programme de leadership au féminin a été déployé : 19 femmes ont pu bénéficier de quatre journées de coaching en développement professionnel.

En 2020, seront menées des négociations sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle au niveau Groupe. L'accord de méthode fixant le cadre et les modalités de ces négociations a été signé en 2019 à l'unanimité des organisations syndicales représentatives au niveau du Groupe.

Le fait de porter ces négociations au niveau Groupe va permettre de créer une politique commune et renforcer l'équité de traitement entre les salariés.

(1) Cette note répond à la question : « Recommanderiez-vous Fnac Darty comme une entreprise où il fait bon travailler ? »

Favoriser l'inclusion de personnes en situation de handicap

Indicateurs prioritaires *	2017	2018	2019
Part des personnes en situation de handicap dans l'effectif total au 31 décembre	4,43 %	4,29 %	4,39 %
Part des personnes en situation de handicap dans les embauches en CDI	-	1,61 %	1,12 %

* *Périmètre : Fnac Darty, hors franchises.*

Fnac Darty s'engage de longue date pour l'emploi de personnes en situation de handicap : sensibilisation des équipes, présence sur des forums emploi dédiés, dispositif de professionnalisation adapté, valorisation des bonnes pratiques. La mission Handicap du Groupe pilote cette politique volontariste.

Depuis cinq ans, le Groupe est ainsi partenaire du Greta AISP, spécialiste de la formation du public sourd, pour créer une session de professionnalisation d'un an permettant aux personnes sourdes d'acquérir des compétences reconnues par la branche sur le métier d'hôte(sse) services client ou leur permettant d'accéder au métier de la vente de produits éditoriaux et au métier du SAV. En 2019, ce dispositif a permis d'intégrer en CDD ou en CDI 42 % des personnes sourdes ayant suivi ce contrat de professionnalisation.

Afin d'encourager les équipes à s'engager toujours plus, le Groupe renouvelle chaque année le concours baptisé Handi'Trophée. Ce concours interne vise à valoriser l'entité ayant mis en place le meilleur dispositif de promotion de l'emploi des personnes handicapées. Le prix 2019 a été attribué à Fnac Logistique pour ses dispositifs de sensibilisation en faveur de l'intégration de profils différents et pour l'embauche d'une personne sourde en CDI et d'une autre en CDD.

Prévenir la santé et la sécurité des salariés

Les métiers de la logistique et du SAV, au cœur du modèle de Fnac Darty, sont particulièrement difficiles et l'entreprise veille à apporter un maximum de sécurité et de bien-être aux salariés concernés.

Les chiffres clés de la logistique et du SAV en France :

- 11 entrepôts, 85 plateformes ;
- plus d'1,8 million de livraisons, environ 500 véhicules ;
- SAV : 29 centres de services, 126 bases techniques, environ 750 véhicules ;
- 2 500 collaborateurs dédiés au SAV (techniciens à domicile + techniciens en atelier + techniciens en magasins).

Le taux d'absentéisme fait partie des indicateurs suivis par l'entreprise pour mesurer l'impact de sa politique pour la santé/sécurité de ses salariés, notamment les plus exposés aux tâches difficiles.

On note une stabilisation de ce taux en 2019.

Indicateur prioritaire *	2017	2018	2019
Absentéisme maladie [(a)]	4,20 %	4,63 %	4,61 %

* *Périmètre : Fnac Darty, hors franchises.*

(a) *Absentéisme maladie : maladie, longue maladie, hospitalisation. Sont exclus les maladies professionnelles, le congé maternité, paternité et les congés parentaux.*

Indicateur prioritaire *	2017	2018	2019
Absentéisme global [(a)]	5,79 %	6,56 %	6,46 %

* *Périmètre : Fnac Darty, hors franchises.*

(a) *Absentéisme global : maladie, maternité, paternité, accident du travail, accident de trajet, maladie professionnelle, absence injustifiée. Exclus : les congés payés, les congés spéciaux (mariage, baptême, déménagement…), la formation, les congés sans solde autorisés, les congés syndicaux et les congés parentaux, les RTT (pour la France).*

La santé et la sécurité pour les métiers les plus exposés : chauffeurs-livreurs et logistique

Fnac Darty est particulièrement attentif à la santé et la sécurité des salariés de la logistique : le transport de marchandises et la manutention font en effet peser des risques importants d'accidents de la route et d'accidents liés aux contraintes physiques et aux gestes répétitifs.

Un plan d'action en cours pour plus de sécurité routière

Avec à cœur de protéger la santé et la sécurité d'un millier de chauffeurs-livreurs et de plusieurs centaines de techniciens intervenant au domicile des clients, le Groupe a fait de la sécurité routière une priorité, comme en témoigne la signature, en 2018, de la charte des employeurs engagés pour la sécurité routière.

En 2019, l'Institut national de sécurité routière et de recherches (INSERR) a été commissionné pour réaliser un audit de l'accidentologie et de la sinistralité (chiffres, causes, procédures de contrôle), et pour délivrer des formations à la prévention du risque routier et à l'éco-conduite.

Suite aux conclusions de l'audit, Fnac Darty a mis en place un groupe de travail transverse, chargé de concevoir un vaste plan d'action en quatre volets : prévention, formation, accompagnement, répression. Plusieurs actions sont ainsi en cours de déploiement : la mise en place d'un contrôle aléatoire mais régulier du parc, de contrôles formalisés des permis de conduire une fois par mois, des formations au risque routier et à l'éco-conduite, une généralisation des entretiens post-accidents ou encore la mise en place de nouveaux indicateurs de performance et leur partage.

Indicateur prioritaire *	2018	2019
Nombre d'accidents responsables/flotte Fnac Darty [(a)]	12,15	14,21

* *Périmètre : France.*
(a) Flotte Fnac Darty : véhicules légers, véhicules utilitaires, poids lourds et deux-roues.

Ce plan d'action s'appuie également sur les modules de formation préexistants : quatre modules en e-learning et des micromodules sur l'application d'apprentissage NAPS.

Fnac Darty agit également par le biais d'actions de sensibilisation plus large. Ainsi, le Groupe s'est associé à la Sécurité routière pour l'édition 2019 du concours photo #OnPosePourLaPause. Tout au long de l'été, des messages floqués sur les véhicules du Groupe ont ainsi encouragé les automobilistes français à respecter une pause au moins toutes les deux heures lors de longs trajets.

Une prévention des risques renforcée en entrepôts

Dans le cadre des activités de manutention, la répétition des gestes et le port de charges lourdes sont à l'origine d'accidents du travail. Depuis plusieurs années, une responsable de la prévention des risques en logistique met en place des actions de prévention et de contrôle des bons gestes et postures en entrepôts : formations, audit *in situ* par les directeurs et cadres d'exploitation, journées de prévention, ateliers de sensibilisation à la nutrition… Sur certains sites, des séances d'échauffement sont organisées le matin par les managers et des consultations d'ostéopathie sont offertes aux salariés, en prévention ou en réparation.

Par ailleurs, le Groupe continue d'investir pour améliorer chaque année l'ergonomie des postes, et ainsi réduire les troubles musculo-squelettiques, première cause d'accidents du travail dans le secteur de la logistique. En 2019, des travaux d'insonorisation ont été menés afin de réduire le niveau sonore sur les postes de travail, et des plateformes sécurisées ont été installées pour les accès en hauteur. Fnac Darty continue d'équiper les postes de sièges ou de tapis antifatigue pour les stations debout prolongées. La polyvalence entre les postes est encouragée pour éviter une sursollicitation des articulations, et les chariots sont dotés de sièges tournants.

Afin d'améliorer la santé et la sécurité des salariés de la logistique, Fnac Darty a réalisé un état des lieux de l'accidentologie sur les grands sites logistiques du Groupe, dont les conclusions en 2020 permettront de déployer un plan d'action adapté.

	France			Groupe		
Indicateurs prioritaires	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Taux de fréquence des accidents avec arrêt (CDD + CDI)	35,01	32,04	32,30	27,52	25,39	27,48
Taux de gravité des accidents avec arrêt (CDD + CDI)	1,99	1,92	1,82	1,45	1,41	1,46

2.2 / Risques liés aux évolutions des modes de consommation

ENJEUX CLÉS : FAVORISER UNE CONSOMMATION PLUS RESPONSABLE ET CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET CULTUREL DANS LES TERRITOIRES

Depuis leur création, les enseignes Fnac et Darty accompagnent les mutations des modes de consommation en faisant évoluer leur modèle d'affaires. Ces dernières années, sous l'effet d'une prise de conscience de l'enjeu climatique, une part croissante de citoyens aspire à consommer mieux. La prise en compte de cette évolution est au cœur de la raison d'être que s'est donné Fnac Darty : « Engagés pour un choix éclairé », décrite en chapitre 1.

Dans un monde d'hyperchoix et de surconsommation, le choix éclairé c'est en effet garantir une offre de produits et de services plus responsables, donner à tous les clés pour mieux consommer, œuvrer pour la durabilité et la réparabilité des produits, mais aussi entretenir le lien de proximité des enseignes du Groupe avec leurs clients et contribuer à l'accès pour tous à une culture de qualité.

Ces engagements répondent largement aux enjeux et risques spécifiques du Groupe, directement liés à son modèle d'affaires :

A/ transformer le modèle de distribution linéaire en modèle d'économie circulaire, pour réduire les impacts environnementaux et pour favoriser une consommation plus responsable ;

B/ participer au développement économique et social des territoires, et promouvoir l'accès à une culture de qualité pour tous.

Ces enjeux sont considérés par le Groupe comme de réelles opportunités de développement et de différenciation. Pour cela, le Groupe peut s'appuyer sur la complémentarité de ses enseignes.

A : TRANSFORMER LE MODÈLE DE DISTRIBUTION LINÉAIRE EN MODÈLE D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE, POUR RÉDUIRE LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX ET POUR FAVORISER UNE CONSOMMATION PLUS RESPONSABLE

Comme le prouvent les enquêtes nationales et celles que mène régulièrement le Groupe auprès de ses clients [1], les consommateurs sont de plus en plus conscients et préoccupés par les enjeux éthiques, environnementaux et sociaux liés à leur consommation, et ils adaptent leur manière de consommer en conséquence. La « consommation responsable » connaît ainsi une croissance importante.

Cette volonté de consommer mieux s'accompagne d'exigences fortes envers les acteurs de la distribution. Fnac Darty consulte ses clients chaque année sur leur niveau de consommation responsable et sur leurs attentes vis-à-vis du Groupe ; l'enquête de 2019 confirme qu'ils souhaitent consommer de manière plus responsable et qu'ils attendent de Fnac Darty plus d'information sur les produits et plus d'actions en faveur de l'allongement de la durée de vie des produits.

(1) Fnac Darty mène chaque année une enquête « consommation responsable » auprès de ses clients, pour mieux comprendre leurs pratiques de consommation et leurs attentes.

Fnac Darty répond à ces attentes en activant tous les leviers de l'économie circulaire :

Pour le Groupe, agir sur ces leviers est d'autant plus crucial qu'ils permettent de réduire son empreinte environnementale, dont la majeure partie est liée à la phase de fabrication des produits.

1 / Fnac Darty, acteur volontaire du débat public autour de la durabilité

De manière volontaire, Fnac Darty a choisi de partager les données et les connaissances issues de son activité avec des institutions, des ONG et des marques, afin de faire progresser le débat public et d'encourager la mise en œuvre de mesures concrètes en faveur de l'allongement de la durée de vie des produits et d'une consommation plus responsable.

Indice de réparabilité et note d'impact environnemental : deux initiatives suivies et reprises par les pouvoirs publics

Indice de réparabilité

En avance sur l'obligation légale d'informer les clients sur la réparabilité des produits électroménagers et techniques, le Groupe déploie depuis 2018 un indice de réparabilité sur certains produits (ordinateurs, *smartphones,* tablettes – voir aussi pages 63-64).

La construction de cet indice a fait l'objet de nombreux échanges avec le ministère de la Transition écologique et solidaire, des ONG comme les Amis de la Terre et Halte à l'obsolescence programmée (HOP), ainsi que des fabricants. L'indice Fnac Darty a d'ailleurs très largement inspiré l'indice de réparabilité imposé par la loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire.

Afin de tester le dispositif d'affichage de réparabilité inscrit dans la loi, le Groupe a par ailleurs ouvert ses magasins et ses sites marchands au ministère de la Transition écologique et solidaire et à la direction interministérielle de la transformation publique.

Note d'impact environnemental

Fnac Darty poursuit également ses travaux de déploiement d'un affichage environnemental, en coordination avec le ministère de la Transition écologique et solidaire, l'Ademe et trois autres entreprises volontaires. Le logo et la méthodologie issus de cette collaboration ont été déployés en 2018 sur les sites fnac.com et darty.com et sur l'ensemble des magasins Fnac (voir aussi page 64).

Le Baromètre du SAV : une enquête inédite pour comparer les marques sur la durée d'usage et la fiabilité de leurs appareils

Si les caractéristiques techniques des équipements électroménagers et multimédias tendent à se ressembler, il existe un critère méconnu et pourtant extrêmement différenciant d'une marque à l'autre : la fiabilité. Or, en sa qualité de premier acteur du SAV en France, le Groupe dispose d'une base de données unique sur ce sujet.

Fort de ce constat, et après une première édition en 2018, Fnac Darty a dévoilé en juin 2019 son deuxième « Baromètre du SAV », qui informe notamment sur les taux de panne de quinze catégories d'équipements, par marque. Cette étude inédite a été menée en partenariat avec Harris Interactive et l'Ademe pour garantir la fiabilité et l'objectivité de ces résultats. Pour livrer ses conclusions, elle s'est appuyée sur l'analyse de plus de 600 000 interventions pour réparations et sur une enquête menée auprès d'environ 30 000 clients Darty.

Les enseignements qu'apporte le Baromètre, tels que les causes des pannes, la disponibilité des pièces détachées ou la durée d'usage, permettent de mettre en avant les marques qui consentent le plus d'efforts afin de produire des appareils fiables et réparables.

Cette étude participe largement au débat sur la durabilité et la réparabilité, et permet une prise de conscience des consommateurs, sur la base de données objectives et concrètes.

Autres coopérations avec les pouvoirs publics et les associations

Aux côtés d'entreprises engagées telles que Leroy Merlin et Michelin, Fnac Darty participe activement au Club de la durabilité. Créé et animé par l'association Halte à l'obsolescence programmée, ce réseau d'entreprises vise notamment à développer et partager l'expertise de la durabilité, de manière à contribuer concrètement à un commerce plus responsable.

Sensibilisation du grand public

Fort de son engagement renforcé en faveur de l'allongement de la durée de vie des produits, le Groupe a choisi de faire de la durabilité un axe fort de la communication de Darty auprès du grand public en 2019.

Cette prise de position a conduit le Groupe à réformer le célèbre « Contrat de Confiance » de Darty. Au-delà du triptyque « prix, conseil, service », le Contrat de Confiance inclut désormais un quatrième engagement : la durabilité. Pour le Groupe, il s'agit d'illustrer cet engagement historique comme un moyen, pour le consommateur, d'agir pour l'environnement et de faire, dans le même temps, des économies.

Campagne télévisée, campagne d'affichage, animation spécifique sur les réseaux sociaux : en touchant l'ensemble des Français à travers une communication ciblée sur la réparation et la collecte de déchets électriques et électroniques, Fnac Darty entend participer à sensibiliser le grand public sur les enjeux de durabilité.

2 / L'information pour permettre un choix éclairé et pour encourager les fabricants à éco-concevoir

Aider à mieux choisir : la mission historique du Labo Fnac

Concept unique, le Labo Fnac accompagne les clients de l'enseigne dans leurs achats depuis 1972. Équipés d'un ensemble de systèmes de mesure sophistiqués, ses experts testent chaque année la performance technique de centaines de nouveaux produits électroniques. Les méthodes scientifiques et objectives du Labo sont reconnues par les plus grandes marques, qui viennent régulièrement y faire évaluer leurs prototypes.

Les résultats des tests sont publiés chaque mois sur le site fnac.com, et depuis décembre 2016 sur labofnac.com, un site d'information sur les produits high-tech, qui publie les tests du laboratoire complétés de rédactionnels, pour aider les consommateurs à bien choisir.

Le Labo Fnac n'a d'équivalent dans aucune autre enseigne de la distribution : la culture d'indépendance qu'il incarne le différencie de ses concurrents par la crédibilité de sa prescription et lui permet ainsi de développer une relation de confiance inégalée vis-à-vis des consommateurs. En 2018, le labo Darty a rejoint le Labo Fnac pour élargir le champ des produits couverts et renforcer son expertise.

En 2019, 764 tests ont été réalisés sur 374 produits, pour les comparer sur la base de critères de performance parfois difficiles à apprécier sur le point de vente.

Depuis 2018, le Labo Fnac participe activement à la construction de l'indice de réparabilité lancé initialement sur les PC et étendu en 2019 aux *smartphones* (voir pages 62 et 63-64).

Le Choix Durable : une mise en avant des marques les plus fiables

Dans la continuité du Baromètre du SAV, afin d'aider les clients à choisir des produits plus fiables et plus réparables, Fnac Darty a souhaité mettre en avant les produits les plus durables par le biais d'un affichage clair et objectif. Les critères retenus pour concevoir cette étiquette et sélectionner les produits sont les taux de panne constatés par le SAV Darty et l'engagement des marques à fournir des pièces détachées.

La sélection est revue tous les trois mois afin d'intégrer les nouveaux produits. En février 2020, 82 produits (59 gros électroménagers et 23 petits électroménagers) ont ainsi été mis en avant dans les magasins et sur le site marchand de Darty, sous l'étiquette « Le Choix Durable ».

Suite à la création du Choix Durable, de grandes marques comme Miele, Samsung, Beko, LG et Electrolux ont étendu la disponibilité de leurs pièces détachées, parfois de plus de quatre années supplémentaires. Le Choix Durable contribue ainsi concrètement à allonger la durée de vie des produits, non seulement pour les clients du Groupe, mais également pour l'ensemble du marché français.

L'indice de réparabilité : Fnac Darty précurseur

À l'heure où des marques sont mises en cause pour leur rôle dans l'obsolescence programmée ou anticipée de leurs produits, Fnac Darty prend le contre-pied de ces pratiques en apportant une information sur la réparabilité des produits.

Ce projet lancé en 2018 s'appuie sur l'expertise technique du Labo Fnac, qui a étudié la réparabilité des ordinateurs portables à partir de dix critères, dont la disponibilité de documents ou de notices comprenant des instructions de démontage ou d'aide au diagnostic, la simplicité de démontage ou encore la disponibilité et le prix des pièces détachées. Le projet a été étendu en 2019 aux *smartphones*.

Fin 2019, 190 ordinateurs portables et 18 *smartphones* ont été soumis à cette évaluation, et leur indice de réparabilité est accessible sur fnac.com. Le Groupe a l'ambition d'étendre cette information comparative chaque année, en nombre et en catégories de produits.

L'indice de réparabilité de Fnac Darty a reçu le prix Innovation (bronze) lors de la 13e édition du Grand Prix Favor'i E-commerce organisé par la Fevad.

Le déploiement de cet indice a conduit certains fabricants comme Microsoft à prendre contact avec les équipes du Labo Fnac en vue d'améliorer le design de leurs produits. Certains produits récemment commercialisés ont ainsi été conçus afin de les rendre plus réparables.

Note d'impact environnemental : une innovation Fnac étendue à Darty

Les premiers travaux du Groupe sur cet affichage remontent à 2013, avec la mise en place, par la Fnac, d'une note d'impact environnemental sur les téléviseurs.

Étendu en 2015 aux PC, tablettes et téléphones portables, cet affichage donne aux clients un nouveau critère de sélection, lié à l'impact sur le climat et sur les ressources naturelles non renouvelables du produit tout au long de son cycle de vie, depuis sa fabrication jusqu'à son déchet en passant par son transport et son utilisation.

Sur l'année écoulée, 67,32 % des références de téléviseurs, PC, tablettes et téléphones mobiles proposés à la vente dans les magasins Fnac disposent d'une note environnementale (contre 57 % en 2018), ce qui représente 2 071 produits notés.

Sur les sites fnac.com et darty.com, 1 122 nouveaux produits ont également été analysés et notés.

3 / Favoriser la réparation pour éviter le remplacement et favoriser la création d'emplois

Réparer un produit, c'est éviter son déchet et la fabrication de son remplaçant, mais ce sont également des emplois non délocalisables et une équation économique de plus en plus favorable au client.

Chiffres clés :

- 2 500 collaborateurs dédiés au SAV en France (techniciens à domicile + techniciens en atelier + techniciens en magasins) ;
- 5 centres de réparation ;
- environ 1 300 000 produits réparés à domicile ou en atelier en France ;
- environ 214 000 dossiers SAV résolus en magasin ;
- 2,5 millions d'appels vers les centres de relation client à distance.

Fnac Darty est le premier réparateur de France. Depuis plus de vingt ans, il propose des services de réparation inclus dans le cadre des garanties ou facturés lorsque l'appareil n'est plus couvert par la garantie, sur tous les appareils, achetés chez Fnac Darty ou ailleurs. Ces services permettent d'augmenter la durée de vie des produits en incitant à réparer plutôt qu'à remplacer.

Afin d'être en mesure d'offrir une qualité de service optimale sur l'ensemble de la gamme, des accords de réparation sont signés avec chaque marque permettant ainsi au Groupe de se procurer les pièces détachées nécessaires, parfois au-delà du temps indiqué par les fournisseurs.

Darty Max, pour lever les freins à la réparation

Un des enseignements du Baromètre du SAV (voir page 62) est que le prix (de l'intervention et des pièces détachées) est un frein majeur à la réparation. Fort de ce constat, le Groupe a lancé en octobre 2019 un nouveau service : Darty Max.

Darty Max est un abonnement à la réparation et à l'assistance de tous les produits gros électroménager du client, déjà en sa possession ou achetés après la souscription de l'abonnement, chez Darty ou ailleurs.

Cet abonnement inclut :

- quel que soit l'âge du produit ou l'enseigne d'achat : dépannage téléphonique, conseils d'entretien et d'usage, déplacement à domicile et diagnostic ;
- réparation prise en charge à 100 % pendant au minimum 7 ans après l'achat du produit, et pendant toute la période de disponibilité des pièces indiquée sur la facture Darty (même après ce délai, l'intervention à domicile et le diagnostic sont inclus dans l'abonnement) ;
- remboursement en carte-cadeau à la valeur d'achat pour les produits Darty en cas d'impossibilité de réparer pendant cette même période de réparabilité.

Darty Max se présente donc comme un « guichet unique » permettant aux clients de résoudre les pannes de l'ensemble de son parc de produits gros électroménager, achetés ou non chez Darty.

WeFix, pour allonger la durée de vie des *smartphones*

Le Groupe a considérablement renforcé son activité de réparation grâce à l'acquisition de la société WeFix fin 2018. Fondée en 2012, l'entreprise propose un service de réparation rapide (20 minutes en moyenne) des principaux modèles de *smartphone*. WeFix procède ainsi à plus de 20 000 réparations par mois – des réparations garanties un an, notamment grâce à l'utilisation de composants d'origine ou compatibles. En plus de la réparation, les experts WeFix testent en atelier puis commercialisent environ 10 000 téléphones reconditionnés chaque mois.

L'arrivée de WeFix au sein du Groupe a permis d'accélérer le développement de l'enseigne : en 2019, 42 nouveaux points de réparation ont été ouverts, portant à 96 le nombre de corners en France et en Belgique. Ces ouvertures ont permis de créer des emplois : au total, 250 personnes ont été embauchées et 195 personnes ont été formées au métier de réparateur.

Alors qu'environ trois quarts de l'impact environnemental d'un *smartphone* est lié à sa fabrication [(1)], allonger la durée de vie de ces produits électroniques est un levier majeur pour réduire cet impact. Ainsi, grâce aux réparations en corner et au reconditionnement de téléphones, 30 tonnes de déchets électroniques ont pu être évitées.

Offre phare de l'enseigne, la solution Xforce, protection sur-mesure pour les produits techniques, participe également à l'allongement de la durée de vie de ces produits fragiles, en protégeant les écrans de l'appareil avec un film autocicatrisant. En 2019, 80 000 protections Xforce ont été posées.

La communauté du SAV, pour favoriser le « do-it-yourself »

Le Groupe favorise l'auto-réparation et accompagne les consommateurs en fournissant conseils d'usage et d'entretien, grâce à la « communauté du SAV », un site collaboratif lancé en 2018.

Ce site permet aux clients de s'entraider et a pour ambition, à court terme, de proposer à la vente les pièces détachées nécessaires à l'auto-réparation. Le Groupe y publie progressivement la base de connaissances techniques construite depuis plus de vingt ans par le SAV Darty.

Par ailleurs, cet espace collaboratif permet aux internautes et aux techniciens Fnac Darty de partager leur expérience et leurs savoirs pour allonger la durée de vie des produits, et se présente comme un « Wikipédia de la réparation ». Son contenu est validé par une équipe d'experts du SAV dédiée, qui labellise les meilleures solutions pour les rendre toujours visibles et accessibles au plus grand nombre, en toute confiance.

Fin 2019, le site a enregistré une augmentation de fréquentation de près de 230 % par rapport à l'année précédente (comparaison de décembre 2018 et décembre 2019). Avec plus de 4 millions d'utilisateurs cumulés depuis le lancement de la communauté, le site recense plus de 20 000 questions et 700 tutoriels.

La réparation, une activité créatrice d'emplois

Développer l'activité réparation permet également au Groupe de soutenir l'insertion professionnelle et l'emploi non délocalisable.

En l'absence de cursus spécialisé dans la réparation, les équipes Fnac Darty forment chaque année en interne de nouveaux techniciens, notamment via l'apprentissage.

Afin de répondre aux futurs besoins en techniciens qualifiés, le Groupe a élaboré en 2019 un programme de formation spécifique : la Tech'Académie. En partenariat avec deux centres de formation des apprentis, quatre classes d'apprenants, qui accueillent au total 68 personnes dont 12 collaborateurs internes, ont ouvert en 2019.

De son côté, WeFix forme en interne une trentaine de réparateurs et réparatrices chaque mois, par le biais d'une formation rémunérée, encadrée par un contrat professionnel. Après six mois et suite à l'acquisition de l'ensemble des compétences nécessaires, les salariés formés reçoivent un certificat validé par l'AFPA.

Par ailleurs, le Groupe participe historiquement à la réinsertion de personnes éloignées de l'emploi : depuis 1984, Darty est en effet partenaire du réseau solidaire Envie (Entreprise nouvelle vers l'insertion par l'économie). Certains gros électroménagers repris chez les clients Darty leur sont confiés : Envie les trie, les nettoie, les répare, les reconditionne et les revend d'occasion dans son réseau de magasins, participant ainsi à réinsérer des dizaines de personnes chaque année.

4 / La vente de produits reconditionnés et le don pour donner une seconde vie aux produits

Afin de trouver des solutions responsables aux retours clients, aux invendus et aux produits dont l'emballage a été abîmé, le Groupe a créé en 2018 un service dédié à la « seconde vie » des produits.

Cette activité, en forte croissance, développe plusieurs canaux de revalorisation :

- la revente de produits reconditionnés ;
- la revente de produits hors services à des soldeurs ;
- le don.

(1) Source : Ademe.

L'année 2019 a permis de structurer cette activité, afin de l'étendre à l'ensemble du territoire français et à la Belgique. Réparties sur quatre sites, vingt personnes sont désormais dédiées à cette activité.

La revente de produits à destination des clients et des soldeurs

La revente de produits dits « d'occasion » sur les sites fnac.com et darty.com concerne les produits en très bon état :

- produits issus des entrepôts dont l'emballage a été abîmé ;
- produits testés par le Labo Fnac ;
- produits retournés par les clients dans le cadre du droit de rétractation dans les 14 jours après achat sur Internet ;
- retours avec échange à neuf dans le cadre de garanties.

Les produits retenus pour être revendus aux clients bénéficient d'une certification « Fnac Occasion » ou « Darty Occasion », permettant au client de « changer d'avis » sous 14 jours et intégrant une garantie de six mois.

En 2019, 42 408 produits ont ainsi été revendus par Fnac Occasion et Darty Occasion, un chiffre en hausse de 17 % par rapport à 2018.

Les autres produits sont revendus à des soldeurs, qui signent une charte de responsabilité qui les engage notamment à nettoyer les données personnelles. En 2019, 143 261 produits ont ainsi trouvé preneurs, soit une activité en hausse de 14 % par rapport à 2018.

Le don à des acteurs de l'économie sociale et solidaire

À travers le don en nature, Fnac Darty cherche également à donner une seconde vie à ses invendus. Le service « Seconde vie » a fortement développé cette activité : en 2019, 138 782 produits de toute sorte ont ainsi été donnés à des associations, soit une hausse de 33 % par rapport à 2018.

Aux côtés d'associations partenaires de longue date comme Emmaüs France, Bibliothèques sans frontières, Envie et le Secours Populaire (voir page 68), Fnac Darty a ouvert ses dons à de nouveaux acteurs associatifs comme l'Agence du don en nature, la Fondation des hôpitaux de France, Les papillons du ciel, Cekedubonheur, Clocliclown et Marions.

Dans le même temps, le Groupe a poursuivi ses opérations de solidarité historiques, qui, chacune à leur façon, contribue également à donner une seconde vie aux produits : la Braderie solidaire de Dijon, la grande collecte de livres au profit de Bibliothèques sans frontières, et le partenariat avec Envie (ces partenariats sont décrits page 68).

5 / La collecte et le recyclage pour limiter l'impact environnemental des déchets

Conscient de l'impact important des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE), le Groupe est historiquement engagé dans la reprise des anciens équipements de ses clients. Depuis plus de dix ans, lors d'une livraison à domicile d'un équipement volumineux, le client a la possibilité de remettre ses anciens appareils aux livreurs. Ces derniers les confient ensuite à l'éco-organisme à but non lucratif Éco-systèmes, agréé pour recycler les DEEE et qui s'engage à extraire les substances dangereuses de chaque appareil et à recycler les appareils à hauteur de 89 % en moyenne : 81 % valorisés sous forme de matières premières secondaires et 8 % sous d'autres formes (énergie, remblais…).

Pour les petits matériels, qu'ils soient achetés ou non dans l'une des deux enseignes, le client a la possibilité de les déposer dans les bornes de collecte présentes dans tous les magasins, afin qu'ils soient également recyclés par Éco-systèmes.

En France, le volume des appareils collectés et confiés à l'éco-organisme par Fnac Darty représente 46 373 tonnes en 2019. Ce volume d'appareils recyclés fait du Groupe le principal contributeur des métiers de la distribution chez Éco-systèmes.

Ailleurs en Europe, Fnac Darty collecte les DEEE pour des prestataires chargés de leur recyclage. Les quatre autres pays où le Groupe possède des magasins ont ainsi collecté 5 116 tonnes de déchets d'équipements électriques et électroniques.

Le Groupe collecte également d'autres déchets pour les éco-organismes agréés pour leur recyclage (pile, lampes et néons, cartouches d'encre). Ces déchets proviennent à la fois des consommations de l'entreprise et de celles des clients, qui ont la possibilité de venir déposer leurs déchets dans les bacs de collecte mis à leur disposition dans tous les magasins de France.

Ainsi, en France, plus de 150 000 cartouches d'encre ont été remises aux Ateliers du Bocage, une entreprise du réseau Emmaüs, qui utilise la valorisation des déchets comme vecteur d'insertion professionnelle.

B : CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET CULTUREL DANS LES TERRITOIRES

Fnac Darty considère son modèle omnicanal comme un atout majeur, permettant d'offrir une expérience d'achat unique à ses clients en leur faisant bénéficier des meilleurs standards digitaux et du conseil expert des vendeurs en magasin.

Ce modèle est également bénéfique pour maximiser l'impact des actions sociétales du Groupe.

L'ouverture importante de magasins, densifiant le maillage territorial du Groupe, permet à Fnac Darty d'être au plus près de ses clients mais aussi de contribuer à l'activité économique de villes moyennes, de soutenir les projets d'associations locales et de favoriser l'accès à la culture au plus grand nombre.

En parallèle, les sites marchands constituent un formidable vecteur de partage de la politique de solidarité du Groupe avec les clients, à travers la mise en place de dispositifs de micro-dons en faveur d'associations partenaires.

1 / Contribuer à l'activité économique locale

Chiffres clés :

- les magasins représentent 81 % du chiffre d'affaires total ;
- 880 magasins ;
- 78 ouvertures de magasins en 2019.

Le Groupe ouvre des magasins chaque année, grâce à sa stratégie de développement par la franchise, pour une couverture toujours plus importante sur les villes de taille moyenne.

Fnac Darty est convaincu que cette proximité nourrit le lien de confiance si particulier tissé au fil du temps avec ses clients.

Cette stratégie a par ailleurs une vertu sociétale forte : elle contribue à la création d'emplois non délocalisables, et donc à développer l'activité économique et sociale des villes moyennes dans lesquelles ouvrent des magasins.

2 / La Fnac, acteur au quotidien de la démocratisation de la culture et de la diversité culturelle, partout sur le territoire

Une équipe de 15 collaborateurs, dont 7 relais en région, s'appuie sur le maillage territorial des magasins pour réinventer la mission historique de la Fnac : l'accès à une culture de qualité, pour tous, partout en France.

Cette politique d'action culturelle dynamique poursuit trois objectifs :

- encourager la démocratisation de la culture ;
- promouvoir la diversité culturelle et le choix éclairé ;
- soutenir la vitalité de la création artistique.

Encourager la démocratisation de la culture

Le Groupe poursuit sa mission de démocratisation de la culture, à travers l'organisation d'animations culturelles gratuites, qui permettent la rencontre entre les créateurs et leur public. En 2019, 90 000 clients ont ainsi pu profiter de près de 1 700 événements, dans 127 magasins, partout en France.

Certains événements organisés par la Fnac sont devenus des étapes incontournables de l'agenda culturel. Ainsi, la 9e édition du Festival Fnac Live Paris a réuni 100 000 personnes pour trois jours de concerts gratuits sur le parvis de l'hôtel de ville de Paris en juillet. En septembre, 15 000 visiteurs ont profité, pour la 4e année, du salon Fnac livres pour rencontrer 100 auteurs et participer à 35 conférences.

Le Groupe continue d'innover sur ce terrain de l'action culturelle en développant de nouveaux formats favorisant l'accès à la culture des jeunes publics. Ainsi, 132 ateliers jeunesse se sont adressés aux enfants et à leur famille au cours de l'année : des ateliers scientifiques (avec « Les savants fous », la Einstein Family), pédagogiques (« le Forum des enfants citoyens »), créatifs (« Raconte-moi une histoire », Pyjamasques), et des séances de lecture en partenariat avec l'association Lire et faire lire.

Promouvoir la diversité culturelle et le choix éclairé

À l'heure de l'hyper-abondance d'offres et d'informations rendues possibles par Internet, la Fnac entend lutter concrètement contre l'uniformisation des créations et des pratiques culturelles.

La diffusion de contenus variés, couvrant l'ensemble des secteurs de la création artistique, y contribue. Ainsi, la scène musicale s'ouvre aux jeunes talents et aux musiques urbaines ; les auteurs contemporains, les dessinateurs, les romanciers mais aussi les « youtubers » sont invités régulièrement à partager leurs passions.

La variété passe également par les formats d'événements proposés : rencontres, conférences, dédicaces, *masterclass,* concerts, lectures musicales, ateliers…

Elle s'incarne aussi dans la prescription et le conseil aux clients, assurés par des équipes de libraires et de disquaires passionnés.

Enfin, la promotion de la culture passe par de nombreux partenariats avec les institutions culturelles locales (salles de spectacles ou de concerts, festivals, musées, opéras…)

Soutenir la vitalité de la création artistique

Premier libraire de France, la Fnac œuvre à mettre en avant des auteurs et des ouvrages auprès de différentes typologies de publics, à travers l'organisation de prix culturels de référence, devenus des temps forts de l'année littéraire.

Le Prix du roman Fnac ouvre ainsi la saison des prix littéraires début septembre, quand le Goncourt des lycéens la clôture en novembre. Le prix de la BD Fnac - France Inter, remis début janvier, permet quant à lui de faire émerger de nouveaux talents.

En outre, la Fnac est partenaire de la chaire « Écrivain en résidence » créée par Sciences Po, qui initie les étudiants aux humanités et à la rhétorique.

Afin de soutenir l'émergence de nouveaux auteurs, la Fnac donne aussi la possibilité aux auteurs auto-édités en numérique de proposer leurs titres en version papier grâce à l'impression à la demande et de les rendre disponibles en version eBook et papier sur fnac.com, et dans tous les magasins Fnac sur commande. Lancée fin septembre 2019, cette initiative imaginée par la Fnac en partenariat avec Kobo Writing Life (qui propose déjà dans son catalogue des textes autoédités en format eBook), assure aux auteurs auto-édités une meilleure visibilité, une distribution plus large, ainsi que l'opportunité de rencontrer leurs lecteurs dans nos magasins. Entre octobre et décembre, 54 auteurs ont utilisé le service d'impression à la demande.

Toujours dans l'objectif de participer au développement de l'autoédition, Kobo by Fnac s'est allié au festival Quais du polar et à la revue *Alibi* pour lancer son concours de la nouvelle policière, dont le lauréat sera connu en avril 2020. Kobo by Fnac s'est également associé avec les éditions Préludes et le site Babelio pour lancer prochainement la 4e édition du concours « Les talents de demain ». Le prix sera décerné en septembre 2020 avec une prépublication du lauréat en exclusivité numérique, et une parution papier prévue en février 2021.

À l'étranger, la Fnac poursuit cette même ambition de soutien à la création et à l'accès à la culture pour tous, à travers des prix, des expositions, des rencontres, des dédicaces et des concerts gratuits dans les magasins. Plus de 7 000 événements ont ainsi été organisés en 2019.

3 / Des projets solidaires, menés par le Groupe et ses clients

Les magasins et les sites web, de formidables facilitateurs de dons au profit d'associations

Depuis 2017, le Groupe associe ses clients à ses engagements, en leur proposant de réaliser de petits dons lors de leurs achats sur fnac.com ou sur Fnac spectacles, et, depuis 2019, dans les magasins Fnac et Darty.

L'ensemble des dons collectés sur ces canaux ont permis de récolter en 2019 la somme de 264 323 euros. Cette générosité des clients a contribué à soutenir des dizaines de projets solidaires portés par des associations partenaires.

Ainsi, grâce au partenariat avec Common Cents, plus de 94 000 euros ont été récoltés au profit d'une quinzaine d'associations. Avec Un rien c'est tout, ce sont 170 300 euros de micro-dons qui ont contribué à financer des projets solidaires.

Des soutiens historiques

Dans le même temps, le Groupe a poursuivi ses partenariats historiques :

- partenaire du Secours Populaire, la Fnac a reconduit, pour la 11e année, la Braderie solidaire de Dijon. Ce rendez-vous incontournable a rassemblé 6 600 visiteurs, qui ont pu profiter d'un grand choix de produits culturels neufs – livres, CD, DVD, jouets, jeux vidéo – à prix bradés. En 2019, plus de 100 palettes de produits se sont ainsi écoulées, permettant de récolter 168 157 euros. Ces fonds ont permis au Secours Populaire d'offrir plus de 3 500 journées de vacances aux familles défavorisées dans le cadre du programme « Campagne Vacances » ;
- partenaire d'Envie depuis 1984, Darty a continué de donner des gros électroménagers à l'entreprise d'insertion, qui a ainsi donné une seconde vie à plus de 300 000 appareils en panne en 2019 ;
- partenaire de Bibliothèques sans frontières, la Fnac a organisé sa 7e grande collecte de livres. L'enseigne associe ses clients à ses actions en faveur du réemploi en les invitant chaque année à donner des livres au profit de l'association. En sept ans, environ un million de livres ont ainsi été collectés, pour soutenir des programmes d'accès à l'éducation et à la culture mis en place par l'ONG dans des territoires ayant subi des conflits ou des catastrophes naturelles.

2.3 / Risques liés aux impacts environnementaux des activités menées

ENJEU CLÉ : RÉDUIRE LES IMPACTS SUR LE CLIMAT ET RÉDUIRE LES DÉCHETS GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS

Transporter des marchandises des entrepôts aux magasins, livrer un colis ou un gros électroménager à domicile, intervenir à domicile pour dépanner un client, ou reprendre un ancien équipement : la logistique est au cœur des activités du Groupe. Elle constitue une de ses compétences clés et une de ses principales forces dans ce secteur hautement concurrentiel.

Afin de devenir la plateforme omnicanale de référence en Europe, Fnac Darty élargit chaque année son offre de services afin de saisir les nouvelles opportunités de marché et afin de s'adapter aux attentes des clients, qui aspirent à plus de rapidité, de simplicité et de personnalisation.

Toutefois, Fnac Darty a pleinement conscience des impacts négatifs que ses activités engendrent, principalement des émissions de gaz à effet de serre causées par les transports et la consommation énergétique des sites.

Limiter ces impacts est un enjeu majeur pour le Groupe. En 2019, Fnac Darty a considérablement renforcé son système de gouvernance sur le sujet du climat, et s'est doté d'un objectif de réduction des émissions de CO_2 aligné sur l'accord de Paris. L'élaboration d'une trajectoire bas carbone a ainsi jeté les bases d'un cadre de réflexion intégré pour repenser l'ensemble des activités du Groupe. Une restructuration de la méthodologie de mesure de l'empreinte carbone a également été initiée.

Dans le même temps, Fnac Darty a poursuivi ses efforts pour diminuer l'impact environnemental de son activité, aussi bien dans les transports que dans la maintenance des sites et la gestion des déchets.

La transparence et les efforts de Fnac Darty reconnus par le CDP

Les efforts consentis par le Groupe ont été récompensés par le CDP, organisme mondial à but non lucratif, qui classe chaque année des milliers d'entreprises sur la base des données environnementales qu'elles partagent volontairement.

Référence internationale en matière de transparence environnementale des entreprises, le CDP a remonté la note de Fnac Darty de D à B, classant le Groupe au-dessus de la moyenne de son secteur, qui se situe au niveau C.

1 / Une gouvernance renforcée autour d'un objectif de réduction des émissions de CO_2

Une trajectoire bas carbone alignée sur l'accord de Paris

En 2019, Fnac Darty a travaillé à la définition d'une trajectoire bas carbone conforme à la trajectoire mondiale définie par l'accord de Paris sur le climat.

Avec l'accompagnement d'un cabinet spécialisé, cette trajectoire a été définie conformément aux recommandations de l'initiative *Science Based Targets* (SBT). L'approche sectorielle a ainsi été privilégiée, en s'appuyant sur les outils de la méthode « Sectorial decarbonization approach » (SDA) développée par l'Agence internationale de l'énergie.

L'objectif défini pour Fnac Darty est celui d'une réduction de 50 % des émissions de CO_2 en 2030 par rapport à 2018.

Ce travail a également permis de vérifier l'exhaustivité et la clarté du périmètre carbone mesuré et communiqué. Afin de garantir l'exhaustivité de la mesure d'impact et favoriser la mise en œuvre d'une « stratégie bas carbone », le Groupe a établi une gouvernance carbone multiniveau.

Un comité climat pour intégrer cet enjeu au plus haut niveau de l'entreprise

Afin d'intégrer l'enjeu climatique aux stratégies de l'entreprise et de créer un espace de dialogue réunissant le *top management* et les directions les plus directement concernées, un comité climat a été créé en juillet 2019. Il se réunit désormais une fois par trimestre.

Le comité exécutif y est représenté par le directeur des opérations et la directrice des ressources humaines, de la RSE et de la gouvernance. À leurs côtés siègent la directrice de la RSE, la directrice des achats indirects, la directrice de la logistique, des transports et des flux, le directeur du SAV, le directeur de la politique services, le directeur de la livraison et du réseau dernier kilomètre et le directeur du transport national.

Ce comité climat a pour vocation de discuter et valider les feuilles de route et plans d'action engagés dans la poursuite de l'objectif de réduction affiché.

L'ensemble des membres de ce comité a suivi, en 2019, une formation aux enjeux climatiques et à la mesure de l'empreinte carbone.

Afin d'intégrer la trajectoire bas carbone dans les opérations, des responsables ont été identifiés dans chaque direction concernée et dans chaque pays où Fnac Darty est implanté (Belgique, Suisse, Espagne, Portugal). Ces relais sont notamment en charge de la mesure des impacts CO_2 de leurs activités, avec pour objectif de fiabiliser cette mesure et de construire les indicateurs de performance qui permettront à chaque direction de piloter sa propre stratégie bas carbone.

Refonte du processus de reporting

Cette gouvernance renforcée s'est accompagnée d'une refonte du processus de reporting des émissions de CO_2, désormais décentralisé. Cette remise à plat a permis de définir différents indicateurs de performance associés à l'objectif de réduction entériné, avec une volonté de favoriser la mesure de l'évolution de l'intensité carbone des différentes activités.

Dans une approche de progrès continu, le Groupe entend améliorer le suivi et le pilotage de ces indicateurs, afin d'en faire des outils de pilotage opérationnel et intégrés aux stratégies de chaque direction de l'entreprise.

2 / Bilan carbone : méthodologie et plans d'action 2019

La revue des méthodes de collecte et de calcul de l'empreinte carbone des transports et de l'énergie a permis au Groupe de progresser dans la mesure de ses impacts. Grâce à des indicateurs de performance co-construits par la direction RSE et les métiers, Fnac Darty peut mesurer plus finement le résultat des actions mises en place et la performance du Groupe dans l'atteinte de ses objectifs de réduction.

Ce travail de construction d'indicateurs se poursuivra en 2020, en vue d'obtenir une vision toujours plus précise de l'impact carbone de chaque activité, et ainsi de piloter les feuilles de route bas carbone qui seront élaborées au cours du premier semestre.

Les données collectées et publiées à date concernent :

	Scope 1	Scope 2	Scope 3
B2B – transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins (activité sous-traitée à des transporteurs)			x
B2C e-commerce – expédition de colis vers le domicile des clients (activité sous-traitée à des services de messagerie)			x
B2C livraison dernier kilomètre – livraison de gros électroménager et de grande télévision vers le domicile des clients (activité réalisée par Darty ou par des sous-traitants)	x		x
Interventions à domicile – déplacements de techniciens (activité réalisée par Darty)	x		x
Flux de marchandises SAV – transport de produits en panne entre les ateliers de réparation et les magasins et transport de pièces détachées (activité sous-traitée à des messageries)			x
Énergie des sites (électricité, gaz, chaleur et froid)	x	x	x

À noter que le Groupe ne mesure pas encore l'impact carbone de plusieurs postes du scope 3 – Fnac Darty entend travailler sur des méthodologies de mesure de ces postes, en vue de les intégrer à son bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES) en 2020 :

- les déplacements professionnels (scope 1 et scope 3) ;
- le transport international ;
- les immobilisations ;
- les trajets domicile-travail ;
- les trajets des clients ;
- les déchets ;
- la fabrication des produits distribués.

Le Groupe a pleinement conscience que la fabrication des produits distribués représente l'immense majorité de ses impacts environnementaux, et il agit résolument pour les réduire par le biais des actions et initiatives prises pour allonger la durée de vie des produits et pour encourager les clients à choisir des produits plus fiables ou plus réparables (voir partie 2.2, pages 61-66).

Bilan carbone total des postes mesurés : transports (hors déplacements professionnels) et énergie (hors fuites de fluides frigorigènes)

(en teqCO$_2$)	France		Groupe	
	2018	2019	2018 [a]	2019
Scope 1 [b]	12 467	12 105	15 202	14 761
Scope 2 [b]	6 186	5 672	10 248	7 276
Scope 3 [b]	29 124	30 084	35 094	35 915
TOTAL	**47 778**	**47 861**	**60 545**	**57 952**

(a) Hors Suisse, hors transport de marchandises (B2B) Belgique.
(b) Voir définition des scopes en note méthodologique page 90.

Ces émissions, en valeur absolue, sont à rapporter à l'évolution du périmètre Fnac Darty et à l'évolution du périmètre de reporting (transport de marchandises de la Belgique non inclus en 2018).

	France			Groupe		
	2018	2019	Évolution	2018 [a]	2019	Évolution
TOTAL DES ÉMISSIONS *(en teqCO$_2$)*	**47 778**	**47 861**	**+ 0,17 %**	**60 545 [a]**	**57 952**	**- 4,28 %**
Parc de magasins intégrés	308	311	+ 0,97 %	448 [a]	460	+ 2,68 %

(a) Suisse non incluse dans le bilan des émissions de CO$_2$ – donc exclue du parc de magasins.

Répartition des émissions de CO$_2$

Les paragraphes suivants visent à décrire précisément les politiques d'atténuation mises en place pour limiter l'impact environnemental des différents postes mesurés, les actions prises en 2019 et les performances associées, ainsi que les axes prioritaires pour 2020.

Le transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins (B2B)

Compétence clé du Groupe, la logistique Fnac Darty s'appuie sur des atouts considérables issus de la complémentarité entre les deux enseignes. Chaque jour, des milliers de produits transitent entre les entrepôts et les magasins. Pour servir ses 781 magasins (hors Nature & Découvertes), le Groupe dispose ainsi d'un réseau de 11 entrepôts (plus de 350 000 m^2 au total) en Europe.

Politiques d'atténuation mises en place

Afin de limiter l'impact de ces transports routiers sur la qualité de l'air, sur les nuisances sonores et sur le réchauffement climatique, le Groupe concentre ses efforts sur deux leviers :

- limiter les distances parcourues par les produits grâce à un réseau d'entrepôts adapté ;
- maximiser et optimiser le chargement des camions.

Ces leviers sont activés tout en respectant les impératifs de coûts, de délais et de disponibilité, avec pour objectif de satisfaire *in fine* les besoins des clients – condition essentielle à la pérennité du Groupe.

Actions 2019

En 2019, le Groupe a poursuivi ses efforts d'optimisation des distances et du remplissage des camions.

Le Groupe s'est également rapproché d'un important constructeur de véhicule électrique et au gaz, dans le cadre d'un groupe de travail interentreprise destiné à partager les bonnes pratiques et les avancées sur les différentes technologies de motorisation disponibles.

Performances 2019

La légère hausse des émissions globales de ce flux s'explique par l'ouverture de magasins, qui a, dans certains pays comme au Portugal et en France, conduit à une augmentation du nombre de kilomètres parcourus.

Toutefois, rapporté au nombre de magasins, les émissions sont en baisse de 5,6 % par rapport à 2018, en raison d'une meilleure optimisation des distances et du remplissage des camions.

En France, ce travail d'optimisation a également permis de faire baisser de 3 % l'intensité carbone d'une palette transportée.

La mesure de l'empreinte carbone de ces flux dépend du poids des véhicules utilisés ou du type de carburant utilisé. L'intensité carbone de cette activité est désormais suivie grâce aux indicateurs « Émission de CO_2 moyenne par palette » en France, « Émission de CO_2 moyenne par kilomètre » pour le reste de l'Europe, et « Émission de CO_2 moyenne par magasin ».

KPI *(en kg eqCO_2)*	France	
	2018	**2019**
Émissions de CO_2 moyennes par palette	7,98	7,74

KPI *(en kg eqCO_2)*	Belgique, Suisse, Espagne, Portugal	
	2018	**2019**
Émissions de CO_2 moyennes par kilomètre	n. d.	0,77

KPI *(en teqCO_2)*	France		Groupe	
	2018	**2019**	**2018**	**2019**
Émissions de CO_2 moyennes par magasin (scope 3)	21,46	20,61	22,26	21,00

Bilan *(en teqCO_2)*	France		Groupe	
	2018	**2019**	**2018**	**2019**
Émissions de CO_2 du flux B2B (scope 3)	12 083	12 736	15 943	16 385

Axes prioritaires pour 2020

En France, un nouveau schéma de transport Province devrait permettre de réduire les émissions en augmentant le remplissage des camions et en réduisant les tractions vers les *hubs* régionaux.

Expédition de colis vers le domicile des clients ou en point relais (B2C e-commerce)

La livraison e-commerce concerne les colis livrés par des transporteurs messagers – plus de 11 millions de colis expédiés en 2019, dont plus de 10 millions depuis la France.

Politiques d'atténuation mises en place

Le modèle omnicanal du Groupe permet de réduire l'impact de cette activité puisque 43 % des colis e-commerce sont récupérés par les clients en magasin, dans le cadre du « Click&mag » (retrait en magasin).

Certains de ces colis transitent en effet par les navettes de réapprovisionnement des magasins [1], ou sont délivrés aux clients directement à partir des stocks du magasin. À la réduction du nombre de véhicules sur les routes s'ajoute une économie d'émissions liée à un emballage réduit, puisque certains produits ne font pas l'objet d'un suremballage.

(1) Note méthodologique : si le colis suit ce flux (camions de réapprovisionnement), son impact carbone est intégré dans le bilan du transport de marchandises B2B, et non dans celui du transport e-commerce.

Ainsi, Fnac Darty estime que plus 500 000 produits éditoriaux commandés dans le cadre du Click&collect en France ont été délivrés aux clients à partir des stocks du magasin, contribuant à réduire d'autant le nombre de colis sur les routes.

Concernant les colis livrés au domicile des clients ou en « point relais » par des transporteurs messagers, le Groupe privilégie des prestataires de services « neutres en carbone » tels que Colissimo et Chronopost (groupe La Poste). La Poste est en effet engagée dans une démarche pour réduire son empreinte environnementale :

- en renouvelant progressivement sa flotte par des véhicules électriques (les services de Chronopost sont assurés à 100 % par des véhicules électriques à Paris, et La Poste a pour objectif de couvrir en électrique toutes les tournées de moins de 100 kilomètres en France d'ici 2021) ;
- en optimisant les livraisons grâce au chargement en vrac ;
- en utilisant 100 % d'électricité d'origine renouvelable ;
- en compensant ses émissions de CO_2 résiduelles, à travers des projets de compensation certifiés.

En France, environ la moitié des colis livrés le sont par Colissimo et Chronopost, et peuvent être qualifiés de « neutres en carbone [(1)] ».

Actions 2019

Conclu en 2019, un partenariat avec Stuart a permis à Fnac Darty de déployer un service de livraison à vélo au départ de certains de ses magasins. Une douzaine d'agglomérations françaises bénéficient de ce service, qui permet de réduire l'empreinte carbone de la livraison. La réduction des émissions associées n'a pas été calculée en 2019 ; la mesure de cette réduction sera étudiée en 2020.

Par ailleurs, des expérimentations sont en cours pour déployer un service de livraison à pieds ou en transports en commun, grâce à un partenariat avec la start-up Urbit.

Toujours en 2019, le Groupe a étendu son service de Click&collect, ce qui permet de réduire l'impact carbone en mutualisant les flux et en limitant les emballages nécessaires au transport de ces produits.

Performances 2019

Les émissions associées à cette activité sont en légère hausse par rapport à 2018. Cette hausse s'explique en grande partie par la hausse de 3 % du facteur d'émission associé aux colis expédiés. Le reste de la hausse est lié à une augmentation du nombre d'expéditions de colis à l'étranger, bien que la part de colis expédiés par avion soit en baisse.

La mesure de l'empreinte carbone dépend du type de transport (routier ou aérien). Le facteur d'émission retenu pour le calcul des colis transportés par fret routier correspond aux émissions de CO_2 moyennes par kilogramme de colis (0,4258 kg eqCO_2/kg de colis) – ce facteur a été retenu car le poids moyen d'un colis Fnac Darty est d'un kilogramme. Pour le fret aérien, le facteur d'émission retenu est celui d'un colis expédié à l'international par La Poste.

L'intensité carbone de cette activité est désormais suivie grâce à l'indicateur de performance « Émission de CO_2 moyenne d'un colis ».

KPI *(en kg eqCO_2)*	France		Groupe	
	2018	**2019**	**2018**	**2019**
Émissions de CO_2 moyennes par colis	0,47	0,49	0,46	0,48

Bilan *(en teqCO_2)*	France		Groupe	
	2018	**2019**	**2018**	**2019**
Émission de CO_2 du B2C e-commerce (scope 3)	4 821,25	5 031,31	5 298,39	5 624,65

Axes prioritaires pour 2020

En ligne avec sa mission de permettre aux clients de faire un choix éclairé (voir page 63), le Groupe a commencé à déployer sur ses sites internet une nouvelle information à destination des clients, afin de leur indiquer le mode de livraison le moins impactant. Le choix le plus responsable leur est indiqué au moment de choisir leur mode de livraison.

Ce projet, encore au stade de test, a été lancé sur fnac.com en France en janvier 2020 et sera étendu à darty.com au cours de l'année. Il aura pour effet d'inciter les clients à choisir le retrait en magasin, pour les produits déjà en stock ou bénéficiant des navettes de réassort du magasin.

(1) Note méthodologique : malgré le certificat de neutralité carbone de La Poste, le Groupe n'a pas choisi d'appliquer un facteur d'émission nul dans le calcul des émissions liées au transport de colis par Colissimo. En effet, Fnac Darty considère que les projets de compensation ne permettent pas de limiter à l'instant T les émissions de CO_2. Le facteur d'émission retenu est donc le même que celui d'un colis « non neutre ».

Fnac Darty prévoit de mesurer l'impact de cette information sur les choix opérés par les clients et de renforcer la visibilité de cette information dans l'expérience d'achat.

Par ailleurs, le Groupe entend continuer d'opérer une bascule du fret aérien vers du fret routier pour les expéditions vers l'Europe, et poursuivre le développement de la livraison à vélo en zone urbaine.

La livraison de gros électroménager au domicile des clients

Fnac Darty dispose du plus important réseau de plateformes de proximité de France : 86 plateformes de *cross-docking.* Depuis ces sites, les équipes du Groupe livrent et installent les équipements volumineux (gros électroménager et TV) au domicile des clients, et récupèrent leurs anciens appareils dans le cadre du service de reprise en « 2 pour 1 » (voir aussi page 66).

Les livreurs-installateurs du Groupe interviennent chaque jour chez les clients grâce à un parc d'environ 500 véhicules en propre. En 2019, Fnac Darty a réalisé plus d'1,8 million de livraisons.

Politiques d'atténuation mises en place

Pour réduire l'impact de la livraison, la direction des opérations est engagée depuis plusieurs années dans une recherche d'optimisation de ses tournées et cherche à réduire, d'année en année, les taux de retour de ses véhicules – les échecs de livraison sont principalement liés à l'absence du client au moment de la livraison.

Actions 2019

Fnac Darty France a profité d'un besoin de renouvellement de sa flotte en propre pour étudier les alternatives au diesel. Ce projet a permis de finaliser la commande de camions 20 m^3 roulant au Gaz naturel pour véhicules : 35 camions seront livrés au premier trimestre 2020, soit 8 % de la flotte en France. Pour l'heure, et pour des raisons de disponibilité des sources d'approvisionnement en GNV, ces camions seront déployés à Paris, Toulouse, Strasbourg et Lyon. Ce projet permet à la fois de réduire considérablement les émissions de CO_2 et d'autres polluants, mais également d'anticiper les futures restrictions à la circulation de camions roulant au diesel.

La mise en place de la « prévenance 2 h », qui informe les clients sur un créneau de livraison plus resserré qu'auparavant, a également permis de réduire fortement les taux de retour.

Par ailleurs, en France et sur un axe plus indirect, la formation des livreurs-installateurs a été renforcée sur les conseils d'usage à délivrer aux clients : il s'agit d'un levier important pour faire baisser les taux de panne, et donc le renouvellement précoce des appareils électroménagers, puisque 62 % [1] des pannes des produis de gros électroménager sont liées à un manque d'entretien.

Performances 2019

En France, la hausse constatée s'explique par l'ouverture de 38 magasins en 2019, et par un vieillissement du parc automobile, qui a commencé à être renouvelé (voir ci-dessus).

La mesure de l'empreinte carbone de ces flux dépend du poids des véhicules utilisés ou du type de carburant utilisé. L'évolution de l'intensité carbone de cette activité est rendue possible grâce à l'indicateur de performance « Émission de CO_2 moyenne par livraison ».

KPI (en kg eqCO_2)	France [a]		Groupe	
	2018	2019	2018	2019
Émissions de CO_2 moyennes par livraison	6,69	7,00	n. d. [b]	7,15

(a) Pour le calcul de ce ratio en France, le nombre de livraisons et les émissions associées à la sous-traitance sont extrapolés à partir du nombre de livraisons et des émissions de la flotte en propre.
(b) Données non disponibles pour le Portugal et la Suisse.

Bilan (en teqCO_2)	France		Groupe	
	2018	2019	2018	2019
Émission de CO_2 de la livraison dernier kilomètre (scopes 1 et 3)	11 213	12 236	13 338	14 432

(1) Source : Baromètre du SAV 2019 – étude Harris Interactive/Ademe/Darty.

Axes prioritaires pour 2020

Le Groupe entend poursuivre ses efforts pour réduire les taux de retour suite à un échec de livraison. Cela passera notamment par la mise en place d'une cellule d'appel post-achat, qui pourra qualifier davantage les livraisons (pose libre ou encastrable, accès au logement…).

Afin d'optimiser les chargements, Fnac Darty souhaite développer la livraison pour tiers. L'optimisation passera également par une meilleure prise en compte du trafic dans l'élaboration des tournées.

Par ailleurs, dans le cadre du renouvellement progressif de sa flotte, le Groupe entend privilégier des alternatives au diesel lors de ses appels d'offres, et est en veille notamment sur de futurs camions électriques.

Interventions à domicile

Chaque jour en France, les quelque 650 techniciens de Fnac Darty réalisent environ 1 800 interventions à domicile pour réparer les équipements en panne des clients. Ce service est également proposé en Belgique.

Politiques d'atténuation mises en place

Depuis plusieurs années, le Groupe mise sur le développement de solutions d'assistance à distance afin de limiter le nombre de déplacements à domicile. En effet, dans 40 % des cas, les pannes déclarées par les clients n'en sont pas réellement, et des conseils d'entretien suffisent à résoudre le problème. Pour les pannes avérées, il est de plus en plus aisé de dépanner à distance, grâce au développement de la vidéo, grâce aux conseils des techniciens des centres de relation à distance ou grâce aux technologies permettant de prendre la main sur les appareils (les TV à date). Lorsque cela s'impose, les équipes Fnac Darty se déplacent.

Actions 2019

En France, le développement de la prise en charge des pannes minimes directement aux comptoirs SAV des magasins s'est poursuivi.

Dans le même temps, le développement de solutions d'assistance à distance s'est renforcé, avec le déploiement d'une application permettant aux techniciens de bien catégoriser les pannes, afin d'éviter des déplacements inutiles.

De ce fait, le taux de « réparation en une fois » a augmenté en 2019, entraînant une baisse du nombre de déplacements, et par conséquent des émissions de CO_2 attribuées à ce flux.

En outre, dans le cadre du renouvellement du parc de voitures dédiées aux interventions à domicile, le Groupe a privilégié des véhicules à moindre consommation.

Performances 2019

En France, les efforts déployés en 2019 ont permis d'éviter 34 000 déplacements et d'économiser 123 000 litres de carburant, ce qui représente une réduction des émissions de CO_2 de 9 % par rapport à 2018.

La mesure de l'empreinte carbone de ces flux dépend du kilométrage parcouru ou du type de carburant utilisé. À date, Fnac Darty exclut de ce bilan les consommations énergétiques des bases techniques et des centres de service où sont basés les techniciens. L'évolution de l'intensité carbone de cette activité est rendue possible grâce à l'indicateur de performance « Émission de CO_2 moyenne par intervention ».

KPI *(en kg eqCO_2)*	**France**		**Groupe** [(a)]	
	2018	**2019**	**2018**	**2019**
Émissions de CO_2 moyennes par intervention [(a)]	5,77	5,49	n. d. [(b)]	5,76

(a) Hors Suisse et Espagne, non concernées par cette activité.
(b) Données d'interventions en Belgique non disponibles.

Bilan *(en teqCO_2)*	**France**		**Groupe**	
	2018	**2019**	**2018**	**2019**
Émission de CO_2 des interventions à domicile (scopes 1 et 3)	4 274	3 884	n. d. [(a)]	4 340

(a) Données d'interventions en Belgique non disponibles.

Axes prioritaires pour 2020

La direction du SAV a commencé à élaborer un plan d'action afin de mesurer plus finement et ainsi piloter la réduction de l'impact de ces activités.

Parmi les pistes qui seront étudiées : accélérer la croissance des interventions à distance, réduire les kilomètres parcourus en optimisant les tournées des techniciens, massifier les interventions et mieux préparer les interventions en vue d'augmenter la réparation en une fois pour réduire les déplacements, faire évoluer la flotte automobile vers des véhicules moins polluants…

Un plan de formation à l'éco-conduite – levier important pour réduire les consommations de carburant – a par ailleurs été initié (voir page 60).

Flux de marchandises SAV

Plus de 2 500 collaborateurs du Groupe sont dédiés à la réparation ; ces derniers travaillent à distance dans les centres de relation à distance, en atelier, ou directement chez les clients. Lorsque les produits en panne, sous ou hors garantie, ne peuvent être réparés à distance et sont rapportés en magasins, ils sont confiés à l'un des quatre centres de réparation du Groupe.

Politiques d'atténuation mises en place

Par nature, la réparation permet de réduire considérablement l'impact environnemental du Groupe : allonger la durée de vie d'un équipement plutôt que de le renouveler représente le levier le plus puissant de Fnac Darty pour réduire l'empreinte carbone de son activité (voir page 64).

Afin de limiter le transport de produits en panne, le parcours client privilégie les solutions à distance (voir « interventions à domicile » plus haut), ou en magasin. Les comptoirs Darty permettent ainsi d'effectuer des réparations simples, ne nécessitant pas de pièces détachées. Lorsque la panne est plus sérieuse, les produits sont expédiés par colis ou par navette interne vers l'un des quatre centres de réparation. Ce flux comprend également le transport des pièces détachées nécessaires à la réparation des produits.

Actions 2019

Fnac Darty a mené une revue complète des plans de transport du flux de marchandises SAV, en vue d'optimiser les chargements et de réduire les kilométrages parcourus.

Une action pilote a été menée pour remplacer les contenants en carton du flux Chronopost par des contenants recyclables – essai non concluant en raison d'une qualité insuffisante des contenants testés.

Performances 2019

En France, grâce aux actions entreprises en 2019, ce sont plus de 7 000 produits qui n'ont pas eu à être déplacés, ce qui représente une économie de 264 tonnes de CO_2, soit une réduction de 18 % de l'impact carbone.

La mesure de l'empreinte carbone de ces flux dépend du kilométrage parcouru ou du type de carburant utilisé. À date, Fnac Darty exclut de ce bilan les consommations énergétiques des bases techniques, des centres de service et des entrepôts où transitent les produits et les pièces détachées. L'intensité carbone de cette activité est désormais suivie grâce à l'indicateur de performance « Émission de CO_2 moyenne par produit réparé ».

KPI *(en kg eqCO_2)*	France		Groupe	
	2018	**2019**	**2018**	**2019**
Émissions de CO_2 par produit réparé	1,89	1,70	n. d. [(a)]	1,48

(a) Données Espagne, Portugal et Suisse non disponibles.

Bilan *(en teqCO_2)*	France		Groupe	
	2018	**2019**	**2018**	**2019**
Émission de CO_2 du flux de marchandises SAV (scope 3)	1 476	1 212	n. d. [(a)]	1 285

(a) Données Espagne, Portugal et Suisse non disponibles.

Axes prioritaires pour 2020

Dans le cadre du plan d'action en cours d'élaboration par la direction du SAV (voir plus haut), Fnac Darty entend poursuivre ses réflexions sur le choix de contenants, avec pour objectif une baisse de la casse lors des transports, mais également sur la taille de ces contenants et sur le calage.

Le Groupe prévoit également de revoir les flux, afin de supprimer des étapes intermédiaires entre les fournisseurs et les clients.

Enfin, un travail sur l'ajustement des stocks sera mené, afin de réduire la production de pièces détachées.

Consommation énergétique des sites

Avec plus de 1 500 000 m² d'entrepôts, de magasins et de bureaux, la consommation énergétique des sites du Groupe est un poste d'émissions de CO_2 conséquent.

Politiques d'atténuation mises en place

Depuis plusieurs années, le Groupe met en place une gestion technique centralisée (GTC) dans ses points de vente Fnac et Darty, afin de réaliser des économies d'énergie. Par ailleurs, des projets de déploiement de bandes LED sont menés continuellement dans les magasins des deux enseignes.

Actions 2019

Achat direct d'électricité renouvelable

Afin de réduire l'empreinte carbone liée à sa consommation énergétique, Fnac Darty a signé en 2019 un contrat d'achat direct d'électricité renouvelable à un producteur d'énergie éolienne, dans sa variante simplifiée court terme *(Light Power Purchase Agreement)* pour 2020 et 2021.

À compter de janvier 2020, l'électricité produite par le parc éolien de Fontanelles, exploité par Valeco, couvrira 13 % de la consommation annuelle des sites du Groupe. Situé en Occitanie, ce parc en sortie d'obligation d'achat compte six éoliennes pour une puissance installée de 7,8 MW.

Solvay Energy Services, en sa qualité de responsable d'équilibre et de fournisseur, gérera l'intégralité de la production d'électricité du parc éolien et garantira la régularité de l'approvisionnement pour le compte de Fnac Darty. Ce contrat de deux ans ouvre la voie à un futur contrat PPA *(Power Purchase Agreement)* à long terme sur une nouvelle installation d'électricité renouvelable.

Ailleurs dans le Groupe, le Portugal et la Belgique ont poursuivi leurs efforts pour s'approvisionner en énergie renouvelable. Ainsi, 95 % de l'électricité achetée par Fnac Belgique et Vanden Borre (+ 178 % par rapport à 2018), 97 % de l'électricité achetée par Fnac Suisse et 60 % de l'électricité achetée par Fnac Portugal (+ 13 % par rapport à 2018) provient d'une production renouvelable.

Autres actions

Le Groupe a poursuivi le déploiement de la GTB (gestion technique du bâtiment) sur le périmètre Darty, avec 40 nouveaux sites désormais couverts.

Sur le périmètre Darty toujours, le Groupe a mené des programmes de rénovation de l'éclairage sur neuf magasins en phase pilote, avec la mise en œuvre de solutions LED.

Trois sites ont bénéficié d'un remplacement de leurs systèmes de chauffage, ventilation et climatisation (CVC) par des équipements de dernière génération bénéficiant de meilleurs coefficients de rendement énergétique.

Performances 2019

En France, sur la base d'un ratio kWh/m²/an, la consommation énergétique du parc est en baisse de 9 %. Cette baisse s'explique principalement par l'impact positif du déploiement d'une gestion technique centralisée sur 60 nouveaux sites du périmètre Darty.

L'intensité carbone de la consommation énergétique des sites est désormais suivie grâce à l'indicateur de performance « Émission de CO_2 de la consommation énergétique des sites par mètre carré ».

	France		Groupe	
KPI	**2018**	**2019**	**2018**	**2019**
Consommation énergétique [(a)] des sites par surface *(en kWh/m²)*	149,25 [(a)]	135,34	148,28	139,10
Émissions de CO_2 de la consommation énergétique des sites par surface *(en kg eqCO_2/m²)*	11,40	10,44	12,55 [(b)]	10,19

(a) En extrapolant la consommation de chaleur et de froid pour la France (donnée non disponible en 2018), à partir de la consommation de 2019.
(b) Données non disponibles pour l'Espagne et la Belgique.

	France		Groupe	
Bilan *(en teqCO_2)*	**2018**	**2019**	**2018**	**2019**
Émission de CO_2 liées à la consommation énergétique des sites (électricité, gaz, chaleur, froid [(a)])	13 911	12 762	19 679	15 912

(a) En raison de difficultés méthodologiques, les émissions liées aux fuites de fluides frigorigènes sont exclues à date.

Axes prioritaires pour 2020

Des audits énergétiques réglementaires sont prévus en 2020 sur le périmètre Fnac et Darty, en vue de respecter l'obligation légale mais également afin d'établir un plan stratégique d'actions pour répondre aux exigences du nouveau décret tertiaire :

- - 40 % d'ici 2030 ;
- - 50 % d'ici 2040 ;
- - 60 % d'ici 2050.

Le Groupe entend poursuivre la rénovation de l'éclairage par des solutions LED et mettre en place une gestion technique du bâtiment sur certains entrepôts de la logistique dans les années à venir.

Enfin, Fnac Darty souhaite étudier la possibilité de mettre en place un système de management de l'énergie en vue d'obtenir la certification ISO 50001 sur le périmètre France.

3 / Une gestion des déchets repensée

Les activités logistiques de Fnac Darty génèrent principalement des déchets d'emballage : palettes de produits protégées de film plastique et emballages carton des colis destinés à être livrés aux domiciles des clients ou en magasin dans le cadre du Click&collect.

À l'achat, ces emballages représentent en 2019 les volumes suivants :

Indicateurs prioritaires *	2018	2019
Volume de cartons achetés *(en tonnes)*	3 699	3 917
Volume de cartons achetés/chiffre d'affaires Groupe *(en kg/million d'euros)*	519	533
Volume de plastiques achetés *(en tonnes)*	552	351
Volume de plastiques achetés/chiffre d'affaires Groupe *(en kg/million d'euros)*	70	48

* *Périmètre Groupe.*

Si les achats de carton augmentent en raison du développement de l'e-commerce, les achats de plastique sont en nette baisse. Ceci s'explique en partie par la suppression des calages en plastique, en France, sur certains sites logistiques.

Pour limiter les emballages et les déchets, Fnac Darty active deux leviers : l'optimisation et la récupération/revalorisation.

Optimisation des emballages de colis

Outre l'amélioration de l'expérience client, l'optimisation des emballages vise à réduire la consommation de carton et de surface utilisée dans les entrepôts et les magasins, ainsi que les coûts de transport.

Des sites logistiques de Fnac Darty expérimentent depuis 2018 une solution entièrement automatisée permettant de réduire au maximum la quantité de carton à utiliser grâce à la découpe sur mesure du colis.

Ce système automatisé permet de réduire de 26 à 30 % la consommation de carton et de gagner 15 à 20 % d'espace au sol, et autant de volume dans les camions. Il est installé depuis 2018 dans un site logistique, et un autre entrepôt bénéficie de cette solution depuis octobre 2019.

Récupération et revalorisation des emballages

Une déchetterie 100 % Fnac Darty en Île-de-France

Fondée en 1994 par Darty, la déchetterie de Mitry-Mory est un élément central de la politique de gestion des déchets de la région Île-de-France. Situé à proximité d'un entrepôt et d'une plateforme logistique de livraison des produits livrés aux clients en région parisienne, le centre de traitement de Mitry-Mory centralise en effet les déchets de la région.

Le Groupe utilise ainsi les navettes de livraison pour y rapatrier les déchets produits par les magasins Darty d'Île-de-France. De cette manière, le Groupe optimise les coûts et les impacts de ses transports, en évitant les voyages à vide. Des collaborateurs Fnac Darty réalisent ensuite un tri de ces déchets, pour valoriser les matières qui peuvent l'être, notamment les cartons d'emballage, les plastiques, les polystyrènes, mais aussi les déchets d'équipements électriques et électroniques provenant de la reprise et de la collecte en magasin.

Afin d'optimiser la valeur de revente dans les circuits de recyclage, la déchetterie dispose d'équipements destinés à densifier les volumes non compressibles, compacter certains déchets (carton, DIB…) ou produire du polystyrène expansé (PSE).

En 2019, le centre de traitement de Mitry-Mory a ainsi pu revaloriser plus de 770 tonnes de carton et plus de 270 tonnes de polystyrène expansé.

Une réorganisation complète de la gestion des déchets

En France jusqu'à présent, la collecte et le tri des déchets d'emballage variaient d'une enseigne à l'autre, et parfois d'un magasin à l'autre, selon les spécificités territoriales de gestion des déchets et selon les zones d'implantation des sites.

En 2019, le Groupe a missionné un bureau d'étude spécialisé pour réaliser un audit de ses sites en France et pour initier une réorganisation complète de la gestion de ses déchets, dont 90 % sont constitués de matières valorisables.

Plusieurs objectifs sont poursuivis :

- assurer une conformité des sites avec les exigences réglementaires (loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte et décret dit « 5 flux », Code de l'environnement et arrêté sur l'obligation de tenir un registre des déchets sortants) ;
- réduire la part de déchets non valorisables en séparant mieux les matières ;
- réduire le nombre de collectes en densifiant les déchets, en investissant dans des matériels de compaction ;
- uniformiser le process de demande de collecte et fiabiliser le suivi du rachat des matières valorisables ;
- mettre en place des indicateurs de performance partagés.

Pour le Groupe, il s'agit de participer activement à la valorisation des déchets tout en réduisant les coûts liés au transport et au traitement de ces déchets.

Dans le reste de l'Europe

Dans les autres pays où il est implanté, Fnac Darty cherche également à réduire l'impact environnemental des déchets d'emballage. Les flux de revalorisation varient d'un pays à l'autre mais en 2019, dans ces quatre pays, plus de 1 000 tonnes de carton et près de 180 tonnes de plastique ont été revalorisés – une performance en hausse de 22 % pour les volumes de carton et de 79 % pour les volumes de plastiques revalorisés.

Indicateurs * *(en tonnes)*	**2018**	**2019**
Volumes de cartons revalorisés	877	1 072
Volumes de plastiques revalorisés	100	179

* *Périmètre Suisse, Belgique, Espagne, Portugal.*

Collecte et recyclage des DEEE

En 2019 en France, l'ensemble des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) collectés par Fnac Darty et recyclés par l'organisme Éco-systèmes représente 46 373 tonnes, ce qui fait du Groupe le premier collecteur de DEEE en France.

Pour l'ensemble du Groupe, les volumes collectés et confiés à des prestataires chargés de leur recyclage sont de 51 489 tonnes.

	France		**Groupe**	
(en tonnes)	**2018**	**2019**	**2018**	**2019**
Volumes de déchets électriques et électroniques confiés à un organisme	45 188	46 373	49 961	51 489

Les enjeux associés à cette activité sont développés dans le chapitre « Consommation responsable – favoriser l'économie circulaire » page 61.

2.4 / Risques liés à la probité de Fnac Darty et de ses partenaires

ENJEU CLÉ : GARANTIR LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES ET ASSURER UNE CONDUITE DES AFFAIRES EXEMPLAIRE

Avec une stratégie de croissance s'appuyant notamment sur le développement de partenariats – franchises, vendeurs sur la Marketplace, partenariats avec des marques, sourcing venant nourrir la stratégie de diversification – Fnac Darty a renforcé sa politique de conformité.

Cette politique s'appuie sur des process et procédures contrôlés par la direction de l'audit interne et dont la qualité et l'adéquation aux évolutions diverses de l'environnement des affaires sont étudiées au sein d'un comité éthique.

Ce comité veille à une conduite éthique des affaires de l'entreprise, en conformité notamment avec la loi Sapin II dite « loi anti-corruption », la loi sur le devoir de vigilance des maisons mères et grands donneurs d'ordre, et la loi RGPD sur la protection des données personnelles. Le comité éthique valide, évalue et améliore le dispositif éthique en place.

Respect, loyauté et transparence sont au cœur de l'action quotidienne de Fnac Darty. Le Groupe attache une importance particulière à faire vivre ces valeurs dans ses relations avec ses salariés, fournisseurs, clients, partenaires et actionnaires. Le Code de conduite des affaires de Fnac Darty a pour objectif de réaffirmer les principes fondamentaux qui doivent régir les comportements de tous dans leur cadre professionnel, à titre individuel comme collectif. Ces principes sont réaffirmés à travers le respect de la personne, le respect des biens de l'entreprise, le respect des règles du commerce ainsi qu'à travers les engagements du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Au-delà des aspects réglementaires, Fnac Darty affirme sa volonté de gérer sa fiscalité de façon responsable, en prenant l'engagement de ne pas mettre en place de montages fiscaux artificiels.

1 / Protection des données personnelles

La protection des données personnelles est au cœur des enjeux de Fnac Darty.

Elle implique de veiller à une plus grande transparence dans l'utilisation des données qui sont collectées par les enseignes ainsi qu'à une exploitation légitime, proportionnée et sécurisée.

La confiance des clients – essentielle pour le Groupe – passe nécessairement par une protection renforcée des données des clients et des salariés. Fnac Darty travaille à l'amélioration continue de ses pratiques en matière de protection des données au sein du Groupe.

Dès 2017, Fnac Darty a procédé à la désignation d'un DPO (délégué à la protection des données à caractère personnel) auprès de la CNIL et à la mise en place d'une gouvernance de la protection des données personnelles.

En 2019, le Groupe a continué d'œuvrer activement à l'amélioration de ses pratiques en matière de protection des données personnelles, conformément aux dispositions du Règlement du 27 avril 2016 (« RGPD/GDPR »). Dans ce cadre, Fnac Darty a mené un plan d'action coordonné par le DPO et les relais désignés dans chacune des directions métiers. Les actions du programme GDPR ont concerné l'ensemble des métiers et impliquent toutes les parties prenantes.

Le plan d'action a permis la mise en œuvre de mesures destinées à assurer le respect de ses obligations notamment :

- gouvernance de la protection des données personnelles : Fnac Darty a continué la mise en place d'une gouvernance de la protection des données personnelles (comités de pilotage et ateliers de travail dédiés). Une attention particulière a été donnée à l'amélioration de la gouvernance des projets ;
- tenue d'un registre des traitements de données personnelles : Fnac Darty a travaillé à l'amélioration de ses registres de traitements pour l'ensemble des sociétés du groupe concernées ;
- sensibilisation et formation des collaborateurs du Groupe : Fnac Darty a procédé à la sensibilisation de ses collaborateurs sur la protection des données personnelles au travers d'un e-learning dédié aux magasins sur la protection des données personnelles ;
- documentation des procédures et processus internes : Fnac Darty a travaillé à l'amélioration de la documentation de ses traitements et la formalisation de procédures internes. À titre d'exemple, le Groupe a diffusé sa politique générale de protection des données personnelles auprès de l'ensemble des salariés ;

- information des personnes dont les données sont collectées : les politiques de confidentialité ont également été revues pour gagner en simplicité et en transparence ;
- conservation des données personnelles pour des durées limitées : Fnac Darty veille à mettre en œuvre des durées de conservation limitées ;
- sécurité des systèmes d'information permettant les traitements : Fnac Darty a mené des actions destinées à améliorer la sécurité des données à caractère personnel ;
- contrats avec les sous-traitants et les responsables de traitement conjoints : Fnac Darty a amélioré le processus de prise en compte de la protection des données dans ses relations avec ses co-contractants en intégrant dans sa politique contractuelle les clauses nécessaires à la sécurisation des données personnelles.

2 / Lutte contre la corruption

Le Groupe est vigilant et soucieux d'agir en toutes circonstances dans le respect des engagements éthiques. Le Code de conduite des affaires ainsi que la charte cadeaux et avantages formalisent précisément cet engagement et ce, partout où le Groupe est implanté. Fnac Darty s'assure que l'ensemble de ses collaborateurs, des comités de direction, du comité exécutif et des mandataires sociaux partagent ces engagements. Ces documents font aussi partie intégrante du livret d'accueil pour les nouveaux collaborateurs du Groupe. Enfin, le Code de conduite des affaires est annexé aux contrats et conventions qui formalisent les relations commerciales du Groupe avec ses partenaires.

Principes clés du Code de conduite des affaires en lien avec la prévention de la corruption

Afin de prévenir la corruption et autres comportements contraires à l'intégrité des affaires, le Groupe :

- attache la plus grande vigilance aux fins de ne pas tolérer de faits de corruption ou de trafic d'influence en son sein ou dans ses relations avec des tiers ;
- proscrit les financements politiques, syndicaux, culturels ou charitables en vue d'obtenir de quelconques avantages directs ou indirects ;
- s'assure que les contributions caritatives, les parrainages ou autres actions de mécénat sont gouvernés par des principes d'intégrité et dépourvues de toute attente de retour sous quelque forme que ce soit ;
- s'attache à ce que l'indépendance et l'intégrité vis-à-vis de cadeaux ou sollicitations diverses en provenance de tiers soient des principes intangibles acceptés par tous. À ce titre, la charte cadeaux et avantages du Groupe encadre les règles applicables ;
- s'interdit d'effectuer tout « paiement de facilitation », que les lois locales les autorisent ou non ;
- appelle ses collaborateurs à porter une attention particulière aux transactions qui leur paraîtraient suspectes et pourraient s'apparenter à des opérations de blanchiment ;
- est vigilant sur les conflits d'intérêts qui pourraient naître de situations où l'intérêt personnel et l'intérêt de l'entreprise sont en concurrence ;
- s'attache, lors des prises de participations qu'il peut être amené à effectuer dans le cadre de son développement stratégique, à effectuer une analyse de l'intégrité des entités ciblées au regard de l'environnement légal en complément des évaluations économiques et financières qui sont menées.

Une implication de tout le Groupe dans la prévention de la corruption

- Le Directeur Général de Fnac Darty, qui porte les actions et obligations de vigilance auprès de son comité exécutif.
- La directrice des ressources humaines Groupe, à travers l'animation du comité éthique, la diffusion de la communication interne relative aux engagements en matière de lutte contre la corruption et l'élaboration d'une formation dédiée.
- Le directeur de l'audit interne Groupe à travers le pilotage de la mise en œuvre du plan de lutte contre la corruption en France et à l'étranger.
- Les comités de direction des pays, qui veillent au bon déploiement du dispositif de prévention de la corruption.
- Les membres du leadership Groupe, qui veillent au respect de ces principes par eux-mêmes et par leurs collaborateurs, qui ont l'obligation de suivre une formation en e-learning.
- Les collaborateurs, qui sont invités à faire part à leur hiérarchie ou aux référents éthiques mentionnés dans le Code de conduite des affaires de toute situation qui leur paraîtrait sensible en lien avec les principes exposés ci-avant.

Une feuille de route en constante amélioration pour un plan de prévention de la corruption robuste

Évaluation des risques	■ Une cartographie spécifique du risque de corruption a été établie et fait l'objet de revues lors des comités éthiques. ■ Les actions engagées sont pilotées et mesurées régulièrement lors des comités de contrôle interne. Elles sont également partagées et discutées avec le comité d'audit du Groupe.
Sensibilisation des collaborateurs au risque de corruption	■ Un module e-Learning (traduit pour les autres pays du groupe) a été développé, et le Groupe veille à ce que les managers aient suivi cette formation. ■ Il a été décidé en 2019 de la rendre obligatoire pour tous les nouveaux arrivants au-delà des populations déjà ciblées (managers). ■ Le dispositif d'alerte éthique est en passe d'être renforcé par la mise en place d'une solution externalisée, et le Groupe veillera à instaurer et maintenir une information permanente et accessible pour l'ensemble de ses collaborateurs.
Procédure d'alerte	■ Une procédure d'alerte a été rédigée en complément de la procédure mentionnée dans le Code de conduite des affaires du Groupe. Elle sera mise à jour prochainement afin d'y intégrer les procédures du nouveau dispositif, qui entrera en vigueur dans le courant de l'année 2020. ■ Elle est mise à disposition et actualisée sur l'intranet du Groupe.
Contrôles menés	■ Les équipes d'audit interne ont enrichi leurs outils d'évaluation de la conformité aux règles Groupe en lien avec les risques de corruption. Les éventuelles recommandations établies par l'audit interne sont pointées spécifiquement lorsqu'elles concernent le risque de corruption. ■ Une mission d'audit spécifique basé sur le questionnaire mis en ligne par l'AFA a été inscrite au plan d'audit 2020. ■ Pour la deuxième année, la campagne d'auto-évaluation 2019 intégrait un questionnaire spécifique sur le risque de corruption. ■ Toutes les missions d'audit qui seront menées en 2020 intégreront des tests sur la conformité aux exigences de la loi Sapin II. ■ Une revue de la séparation des tâches dans l'outil comptable SAP est pilotée chaque année par la direction de l'audit interne. ■ Une procédure spécifique de contrôles comptables a été établie.

3 / Plan de vigilance

En coordination avec la direction de l'audit interne, la direction de la RSE a mené en 2018 une consultation des parties prenantes internes afin de construire son premier plan de vigilance. Ce plan a fait l'objet d'une mise à jour et d'un renforcement en 2019, tenant compte des avis et recommandations des ONG et autres parties prenantes externes (Sherpa, EDH, AFEP, etc.).

Le plan de vigilance 2019 couvre les cinq points de la loi :

- cartographie des risques : voir ci-contre ;
- procédures d'évaluation : revue de la cartographie des risques en comité éthique et mis à jour des risques annuellement avec les responsables concernés ;
- actions de prévention et d'atténuation : voir pages 83-86 ;
- mécanisme d'alerte : voir page 86 ;
- dispositifs d'évaluation : risques et plans d'action mis à jour et suivis deux fois par an par la direction de la RSE en coordination avec la direction de l'audit interne. Des points de contrôle vont être ajoutés aux grilles utilisées par l'audit interne lors de ses missions.

Cartographie des risques

La cartographie des risques a été élaborée à partir d'entretiens menés avec les principales directions (sourcing, achats, ressources humaines, exploitation, opérations, franchises, Marketplace, commerce).

Ces consultations ont permis de recenser les risques d'atteintes graves aux droits humains, à la santé/sécurité et à l'environnement associés à chaque activité du Groupe et à celles de ses fournisseurs et sous-traitants. Un cabinet externe et indépendant a, par ailleurs, passé en revue les risques identifiés afin de s'assurer qu'aucun risque important n'ait été omis au regard des risques identifiés par d'autres acteurs de la distribution.

Ces risques ont ensuite été traités suivant la méthodologie utilisée par la direction de l'audit interne dans sa gestion des risques Groupe, en les pondérant selon leur niveau d'occurrence et d'impact, puis au regard des politiques d'atténuation ou de prévention en place. L'impact retenu pour cette pondération correspond à l'impact pour les parties prenantes du Groupe.

Après une revue de la cartographie en 2019, 31 risques ont été identifiés et analysés. Les risques les plus significatifs sont liés aux activités suivantes :

- l'activité de sourcing de produits de marque propre en Asie ;
- la Marketplace ;
- le réseau de franchises hors Europe ;
- les activités logistiques.

Au 31 décembre 2019, le plan de vigilance du Groupe couvre le périmètre France et le sourcing des produits de marque propre, distribués par l'ensemble des pays.

Actions de prévention et d'atténuation

Atténuation des risques liés au sourcing en Asie et Europe de l'Est

Afin de proposer à ses clients une alternative économique aux produits de grande marque, Fnac Darty commercialise des produits sous ses propres marques de distributeur. Ces produits sont approvisionnés directement auprès des fabricants, pour une grande partie en Chine.

Les chiffres clés de l'activité « sourcing de produits de marque propre » en 2019 :

- 165 millons d'euros d'achats en Asie et Europe, soit environ 3 % des achats totaux ;
- 100 personnes dont 64 en Chine ;
- 11 marques propres, 7 marques sous licence, environ 1 500 références ;
- 146 fournisseurs, 200 usines ;
- 105 usines auditées en 2019.

Risques identifiés

La production d'équipements électriques et électroniques, et les pays où sont implantées les usines qui les fabriquent, font peser des risques d'atteintes :

- aux libertés fondamentales et aux droits de l'homme (liberté d'association, temps de travail, rémunération, travail forcé, travail des enfants, discrimination) ;
- à la santé/sécurité des salariés de ces usines (en cas de non-conformité des installations et des équipements de protection individuels) et des utilisateurs finaux de ces produits (en cas de non-conformité des produits fabriqués aux normes européennes) ;
- à l'environnement (en cas de mauvaises pratiques environnementales dans les usines).

Politique de prévention et d'atténuation des risques

Le Groupe a mis en place des règles strictes et des procédures de contrôle exigeantes auprès de ses fournisseurs pour garantir la sécurité et la satisfaction de ses clients lors de l'utilisation de ces produits, ainsi que le respect de l'ensemble des réglementations en vigueur. Lors des tests, les produits sont contrôlés selon les standards les plus élevés ; ainsi, si les directives françaises s'avèrent plus strictes que les directives européennes, les normes françaises servent de standard.

Par ailleurs, le Groupe s'assure que les fournisseurs retenus et les usines associées respectent les droits des salariés et les normes environnementales en vigueur. À ce titre, la direction sourcing a intégré des critères RSE dans ses process et documents cadrant la relation fournisseur, et procède régulièrement à des audits.

- Le « Group Vendor Manual »

  Le « Group Vendor Manual » définit la relation entre Fnac Darty et ses fournisseurs, et inclut le Code de conduite des affaires. Le document décrit les standards et procédures que chaque partie s'engage à suivre. Il oblige notamment le fournisseur à fournir les justificatifs de conformité aux réglementations européennes (ou locales, si les lois nationales des pays dans lesquels les produits sont amenés à être distribués diffèrent) : une déclaration de conformité CE, une fiche de données de sécurité des matériaux pour les produits contenant des substances couvertes par la Réglementation Reach, des informations sur les produits couverts par la Régulation Chip. Le *Vendor Manual* comprend également un chapitre consacré aux standards sociaux et environnementaux auxquels les fournisseurs sont tenus de se conformer. Le respect de ces standards est contrôlé lors des audits.

- Les audits

  Pour s'assurer du respect des standards du Groupe, les contrôleurs de Fnac Darty procèdent à des audits annoncés et non annoncés. Le Groupe s'appuie sur une équipe de 13 personnes basées en Chine pour réaliser ces contrôles.

  Avant toute contractualisation avec une nouvelle usine, un audit préalable est réalisé. Si l'audit indique des points bloquants, aucune commande n'est passée. Si l'audit indique des points d'attention, l'usine a pour obligation de mettre en œuvre des actions correctives avant le lancement de la production. Des audits de suivi sont programmés pour s'assurer de la mise en conformité du fournisseur.

  Les usines sont ensuite auditées tous les deux ans. Les contrôles réalisés couvrent deux thèmes principaux : la qualité, et la responsabilité sociale et environnementale.

Procédures associées aux résultats des audits

Résultat d'audit	Procédure associée	Contrôle
> 85 % = conformité totale	Aucune	Audit tous les deux ans
70 à 85 % = conformité moyenne	Obligation de mettre en place des actions correctives	Audit de suivi
60 à 70 % = non-conformité	Arrêt de la production avec obligation de mettre en place des actions correctives avant production	Audit de suivi avant toute reprise de la production
< 60 % = non-conformité sérieuse	Arrêt de la production et de la relation fournisseur	

Les équipes de Fnac Darty accompagnent les fournisseurs dans l'élaboration des plans d'actions correctives. En outre, une base de données centralisée permet d'assurer un suivi des performances et des résultats d'audit de chaque usine.

Plans d'action engagés en 2018-2019

Engagé dans une démarche d'amélioration continue, Fnac Darty a ajouté des critères sociaux, environnementaux et éthiques dans les grilles d'audits en juin 2018. Le contrôle comprend désormais 93 points de vérification (contre 45 en 2017), dont 12 spécifiquement en lien avec la santé/sécurité, les droits humains et l'environnement.

Le Groupe a également multiplié les audits non annoncés ou semi-annoncés.

Afin d'accroître la qualité et la sécurité de ses produits de marque propre, Fnac Darty a renforcé ses procédures en 2019 :

- avant le lancement de la production, les tests de sécurité et de conformité aux normes européennes et françaises sont désormais externalisés à trois laboratoires, afin de garantir l'indépendance des contrôles et d'assurer le suivi des normes. En parallèle, des tests d'usage (performance et qualité des produits) sont réalisés en interne dans les laboratoires de Fnac Darty, à Shenzhen ou au Labo Fnac à Massy ;
- lors de la première mise en production, un certain nombre de produits sont envoyés aux laboratoires ayant certifié les échantillons « tests » afin de s'assurer de la conformité de la production. Cela permet d'isoler le produit qui sera, une fois les tests validés, considéré comme l'échantillon référent pour les productions futures. Ainsi, les inspecteurs pourront s'assurer d'un haut niveau de qualité et surveiller les éventuelles « déviations » de production.

Résultats 2019

En 2019, sur les 200 usines fabriquant des produits de marque propre pour le Groupe, 105 ont été auditées à partir de la grille d'audit renforcée.

Sur ces 105 usines auditées, 11 ont reçu une évaluation non satisfaisante, avec obligation de mettre en place un plan d'actions correctives. Une usine n'a pas répondu aux critères d'exigences du Groupe, ce qui a conduit à stopper la production.

	2018	2019
Part d'usines dont le résultat d'audit est jugé moyen ou conforme (après action corrective).	n. a. [(a)]	98 %

(a) En raison de l'utilisation de la nouvelle grille d'audit, il n'est pas possible de comparer ce résultat avec les chiffres de 2018. L'année 2019 servira d'année de référence pour mesurer l'évolution de ce résultat.

L'ensemble des dispositifs mis en place pour garantir la qualité du produit, la santé et la sécurité de son utilisateur a pour résultat de rendre les produits de marque propre particulièrement qualitatifs, comme le montrent les indicateurs suivants :

	2018	2019
Taux de sollicitation [(a)] des produits de marque	3,15 %	2,93 %
Taux de sollicitation des produits de marque propre et sous licence	3,09 %	2,87 %

(a) Sollicitation : ensemble des échanges post-vente.

Les axes prioritaires en 2020

Le Groupe a prévu de renforcer la formation des inspecteurs chargés des audits. Objectif : une montée en compétence des inspecteurs sur les sujets de qualité, et sur les sujets de RSE.

Afin d'intégrer les nouvelles procédures, qui sont déjà mises en place et communiquées par courrier dans la relation fournisseur, une mise à jour du *Group Vendor Manual* est prévue en 2020.

Atténuation des risques liés à la Marketplace

La Marketplace a été créée pour garantir une meilleure disponibilité des produits et élargir le catalogue. De nouveaux univers sont ainsi venus compléter le catalogue historique du Groupe : le jeu-jouet depuis 2009, puis le sport, le jardinage, le bricolage et dernièrement l'offre maison avec des références de mobilier et de literie.

Les chiffres clés 2019 :

- plus de 4 000 vendeurs sur la Marketplace Fnac Darty ;
- 15,5 millions de références actives.

Risques identifiés

En raison des pays producteurs des biens commercialisés sur la Marketplace (majoritairement en Asie), l'activité de place de marché fait peser des risques d'atteintes :

- aux libertés fondamentales et droits humains (temps de travail, rémunération, liberté d'association, travail forcé, travail des enfants) ;
- à la santé/sécurité des salariés des usines productrices (en cas de non-conformité des installations et des équipements de protection individuels) et à celle des consommateurs (en cas de non-conformité des produits aux standards et normes européens, et d'absence de contrôle sur leur performance et conditions d'usage) ;
- à l'environnement (pollutions en cas de mauvaise gestion des invendus et de mauvaises pratiques environnementales dans les usines, et changement climatique en raison de l'impact environnemental du transport international).

Politique de prévention et d'atténuation des risques

- *Due diligence*

  Tout nouveau vendeur est soumis à un audit, réalisé par une instance indépendante, sur deux volets : la réglementation ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution) et la compliance bancaire. Le dossier du vendeur doit avoir été validé avant la contractualisation.

  Les vendeurs partenaires s'engagent à respecter les conditions générales d'utilisation de la Marketplace, qui comprend, par acceptation, le respect du Code de conduite des affaires du Groupe.

- Sécurité des utilisateurs

  Des indicateurs liés à la qualité et au respect des CGU sont suivis par la direction de la Marketplace : en cas de non-respect des conditions générales d'utilisation, un process de mise à l'épreuve est prévu, qui comprend une notification de mise à l'épreuve, une vérification, et, si le problème persiste, une notification de clôture de la relation.

Plans d'action engagés en 2018-2019

Le Groupe a finalisé en 2019 la mise en conformité ACPR.

Le Code de conduite des affaires a par ailleurs été intégré aux conditions générales de ventes.

Résultats 2019

Les mesures de *due diligence* mises en place par le Groupe en font une des *marketplace* les plus strictes.

Les procédures de contrôle a posteriori (sur les taux de réclamation notamment) ont conduit le Groupe à déclencher environ 500 mises à l'épreuve et à déréférencer 141 vendeurs partenaires en 2019.

Les axes prioritaires en 2020

Le Groupe prévoit de renforcer ses contrôles pour lutter, entre autres, contre la contrefaçon.

Atténuation des risques liés à la franchise

La franchise est un levier de développement stratégique pour Fnac Darty.

Le concept – un magasin plus petit (entre 300 et 1 000 m²) avec une sélection plus réduite de produits et l'accès à l'exhaustivité de l'offre grâce au canal web avec une livraison à J + 1 en magasin – permet au Groupe d'augmenter son maillage territorial en s'implantant dans de plus petites villes. En 2019, le Groupe a ouvert 31 franchises Darty et 24 franchises Fnac.

Les chiffres clés 2019

	2017	2018	2019
Nombre de franchises Fnac	73	96	119 dont 11 hors Europe
Nombre de franchises Darty	132	162	192 dont 2 hors Europe

Risques identifiés

Dans le cadre de la diversification de ses modes d'exploitation, Fnac Darty, possède un réseau multiformat de nombreux magasins intégrés et franchisés, dont dans des pays présentant des risques sociaux.

En raison des régions où sont implantées certaines franchises (13 franchises en Afrique et Moyen-Orient), il existe des risques d'atteintes :

- aux libertés fondamentales et droits humains (temps de travail, rémunération, liberté d'association, discrimination, travail forcé, travail des enfants) ;
- à la santé et la sécurité des salariés de ces franchises et des utilisateurs des produits qu'ils commercialisent ;
- à l'environnement, en cas de mauvaise gestion de la fin de vie des équipements électriques et électroniques.

Politique de prévention et d'atténuation des risques

Dans le cadre d'un éventuel partenariat avec un franchisé hors Europe, Fnac Darty réalise une *due diligence.* Avant toute négociation commerciale, la direction sécurité et prévention des risques fait réaliser une étude de réputation et d'honorabilité par l'ADIT, leader européen de l'intelligence stratégique. Cette étude comprend notamment des informations sur d'éventuelles procédures judiciaires en cours, condamnations, citations, mais aussi inscription sur les listes de sanction et/ou de surveillance.

En France, les équipes de la direction de la franchise réalisent des visites de franchises périodiquement – en moyenne, un franchisé reçoit une visite toutes les cinq semaines. Lors de leur venue, les équipes s'assurent notamment que le mobilier ne présente aucune faille susceptible de porter atteinte à la sécurité des clients, et que le magasin dispose bien d'un bac destiné à collecter les déchets d'équipements électriques et électroniques. Parmi les contrôles, ils s'assurent également qu'il n'y ait pas de produits hors concept non autorisés.

Les procédures de rappel produit sont les mêmes que pour les magasins intégrés.

Le Groupe intègre le Code de conduite des affaires, qui exige le respect de réglementations et de principes éthiques, aux contrats qui le lient avec les partenaires franchisés. Fnac Darty a également ouvert aux franchisés l'ensemble de l'offre de formation proposée par l'Académie Fnac Darty, comprenant notamment plusieurs centaines de modules dont des formations sur la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ou encore la détection des agissements sexistes.

Plans d'action engagés en 2018-2019

En France, depuis le 1er septembre 2019, le Groupe a renforcé l'encadrement des franchises en confiant à des responsables de l'exploitation l'animation du réseau. Cette multiplication des visites permet d'accompagner les franchisés dans le déploiement opérationnel et fonctionnel de leurs points de vente, mais également de repérer d'éventuels manquements aux principes éthiques, sociaux et environnementaux du Groupe.

Les axes prioritaires en 2020

Dans le cadre d'une refonte en cours des contrats de franchises, Fnac Darty entend renforcer le contrôle du Groupe sur son réseau, et intégrer notamment des points de contrôle liés aux risques sociaux et environnementaux identifiés.

Atténuation des risques liés à la logistique

Les risques sur la santé/sécurité liés aux métiers de la logistique et du SAV et les politiques d'atténuation associées sont décrits dans la partie sociale du présent chapitre, au paragraphe 3 du risque n° 1 pages 59 et 60.

Mécanisme d'alerte

Un mécanisme de remontée des alertes est intégré dans le Code de conduite des affaires qui lie le Groupe à ses salariés, partenaires et fournisseurs ; il est également à disposition des salariés sur l'intranet du Groupe.

Afin de rendre plus efficace, plus simple et plus accessible ce dispositif, tout en sécurisant l'anonymat des lanceurs d'alerte, une solution externalisée pour l'ensemble des alertes éthiques sera déployée courant 2020. Le Groupe veillera à instaurer et maintenir une information permanente et accessible pour l'ensemble de ses collaborateurs, et à consulter les représentants du personnel durant la mise en œuvre de ce nouveau dispositif.

4 / Fiscalité responsable

Le Groupe est attaché au paiement des impôts et contributions dans chaque pays où il exerce son activité et ne dispose d'aucune structure dédiée à des schémas d'optimisation fiscale.

À travers ses filiales, Fnac Darty est présent dans neuf pays.

En France, en Belgique, en Suisse, en Espagne et au Portugal, le Groupe dispose de sociétés opérationnelles qui exploitent des magasins et dont la charge d'impôt est cohérente et proportionnelle avec leur contribution au résultat du Groupe, illustrant le principe d'imposition au lieu de création de valeur. Le poids des activités réalisées en France étant particulièrement important pour le Groupe, celui-ci a en France ses principales fonctions supports.

En Asie, Fnac Darty dispose de deux entités de services qui sont des bureaux d'études et de qualité pour les marchandises à marque propre que le Groupe fait fabriquer par des entreprises tierces.

Au Royaume-Uni, le Groupe n'a pas de structure opérationnelle mais maintient une présence de sociétés holdings en raison d'obligations réglementaires locales.

La direction fiscale du Groupe veille au respect des réglementations fiscales de chaque pays, à la déclaration et au paiement des impôts dans les délais et conditions posés par chaque législation afin de garantir sa sécurité fiscale et de limiter le risque de rehaussement des bénéfices en cas de contrôle fiscal.

Fnac Darty collabore de manière transparente avec les administrations fiscales des différents pays dans lesquels il est présent, tant lors des contrôles fiscaux diligentés de façon régulière qu'à travers ses réponses aux droits de communication qu'il reçoit chaque année.

2.5 / Nature & Découvertes : une acquisition stratégique et en phase avec la mission de Fnac Darty

Dates clés :

1990 : Création de Nature & Découvertes.

1994 : Création de la Fondation Nature & Découvertes.

1995 : Création du « Réseau vert ».

2006 : Certification ISO 14001 pour l'ensemble des sites.

2015 : Première certification B Corp.

2019 : Acquisition par Fnac Darty.

Depuis 1990, Nature & Découvertes porte des valeurs environnementales, sociales et sociétales fortes, qui s'incarnent quotidiennement dans l'engagement de ses collaborateurs et dans l'offre proposée par ses 99 magasins.

L'intégration des enjeux RSE dans son modèle d'affaires dès l'origine s'illustre par la création de la Fondation Nature & Découvertes, financée par le versement de 10 % des bénéfices nets de l'entreprise chaque année. Depuis 1994, cette Fondation soutient des associations de protection de la nature sur les champs de la biodiversité et d'éducation au contact de la nature : près de 2 700 projets ont été financés à hauteur de 13,2 millions d'euros.

L'entreprise associe directement ses clients au financement de ces projets depuis 2015, par le biais de « l'Arrondi solidaire » en caisse, qui consiste à arrondir le montant des achats à l'euro supérieur. Les centimes ainsi récoltés sont ensuite reversés aux associations soutenues par la Fondation.

Les engagements environnementaux de Nature & Découvertes vont au-delà de la Fondation puisque ses magasins, ses entrepôts et son siège sont certifiés ISO 14001 – Système de management environnemental – depuis 2006.

L'importance accordée aux enjeux environnementaux s'illustre également par la communauté « Réseau vert », créée en 1995 : une centaine de salariés volontaires, ambassadeurs des bonnes pratiques de l'entreprise, ont ainsi pour mission de sensibiliser leur équipe et les clients à la politique environnementale de l'entreprise, et d'assurer le respect de la norme ISO 14001. Ce Réseau vert est également chargé du dialogue et des projets avec les associations locales.

En 2015, Nature & Découvertes devient la deuxième entreprise française à obtenir la certification B Corp (« Benefit Corporation »), qui atteste de son impact positif sur la société et l'environnement, et lui permet de faire partie d'un réseau constitué aujourd'hui d'une centaine d'entreprises engagées.

2.6 / Note méthodologique

La rédaction de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) est réalisée et coordonnée par la direction RSE du Groupe. Les données proviennent des directions concernées (ressources humaines, logistique, maintenance, achats, marketing, commerce…), en France et dans les pays. Ces données sont saisies dans un outil de reporting, facilitant la collecte, le suivi et le pilotage. La méthodologie de reporting est décrite dans un protocole mis à jour chaque année et diffusé aux contributeurs lors du lancement de la collecte de données.

Tous les chiffres font l'objet de plusieurs contrôles de cohérence : en interne (direction RSE), et en externe (organisme tiers indépendant).

Comparaison des périmètres depuis 2017

	2017	2018	2019
Périmètre	▪ **Social :** tous pays ▪ **Environnemental (hors CO_2) et sociétal :** France ▪ **CO_2 :** France	▪ **Social :** tous pays ▪ **Environnemental (hors CO_2) et sociétal :** tous pays (excepté Pays-Bas lorsque mentionné) ▪ **CO_2 :** tous pays exceptés BCC et Suisse Exclus : WeFix	▪ **Social :** tous pays + WeFix ▪ **Environnemental (hors CO_2) et sociétal :** tous pays ▪ **CO_2 :** tous pays (voir détail ci-dessous) Exclus : BCC, Billetreduc.com et Nature & Découvertes
Cadre réglementaire de publication	Article 225 (Grenelle II)	DPEF	DPEF

En raison de leur indépendance, les franchises sont exclues du périmètre de publication. En revanche, elles sont indirectement intégrées au reporting des émissions de CO_2, puisqu'elles bénéficient des flux de transport de marchandises et des autres flux B2C.

À noter que les magasins ayant fermé au cours de l'année 2019 ou ayant ouvert après le 30 juin 2019 sont exclus du périmètre. Toute autre exclusion de périmètre sera mentionnée et justifiée dans le(s) paragraphe(s) concerné(s).

Précisions méthodologiques pour les données sociales

La collecte des données est réalisée sur un exercice civil clos, du 1er janvier au 31 décembre.

Le périmètre de consolidation correspond à l'ensemble des sociétés juridiques dont les salariés intègrent le système d'information dédié aux ressources humaines : les sociétés Fnac Appros Groupe, magasins franchisés et magasins en gares ou aéroports en sont donc exclus.

Billetreduc.com, CTS Eventim France et Nature & Découvertes, dont l'acquisition a eu lieu en 2019, et BCC, en raison du processus de recherche de partenaire lancé en 2019, sont également exclus pour cette année.

Sauf lorsque précisé, les intérimaires ne sont pas comptabilisés dans l'effectif.

Précisions méthodologiques pour les données du bilan carbone

Périmètre de l'information

Dans une démarche de progrès continu, Fnac Darty poursuit ses efforts afin d'améliorer l'exhaustivité de son reporting des émissions de CO_2. Le tableau ci-dessous décrit le périmètre des chiffres publiés dans la DPEF (pages 71-77). « n. a. » fait référence à un flux de transport ou un combustible non utilisé ; « n. d. » signifie que la donnée ne peut pas être collectée à date.

	Poste d'émissions	Fnac France et Darty France	Fnac Belgique et Vanden Borre	Fnac Espagne	Fnac Portugal	Fnac Suisse
Énergie des sites	Électricité					
	Fioul domestique	n. d.	n. a.	n. d.	n. a.	n. a.
	Fluides frigorigènes	n. d.				
	Gaz naturel			n. a.	n. a.	n. a.
	Chaleur		n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
	Froid		n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Transport logistique	B2B (entrepôts-magasins)					
	B2C (e-commerce)					
	B2C (livraison dernier kilomètre)			n. a.		
	B2C (déplacements SAV)		n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
	B2C (flux marchandises SAV)					

Définition des scopes CO_2

Les scopes servent à identifier la provenance des émissions de gaz à effet de serre.

Type	Description	Les indicateurs inclus
Scope 1	= les émissions directes Dans le cas des transports, il fait référence aux émissions attribuées à la combustion de carburant.	Transport réalisé par la flotte en propre : intervention à domicile, livraison et reprise Gaz, fioul, fuites de fluides frigorigènes
Scope 2	= les émissions indirectes liées aux consommations énergétiques	Énergie (électricité, froid, chaleur…)
Scope 3	= les émissions indirectes liées à d'autres étapes du cycle de vie du produit (approvisionnement, transport, fin de vie) et les émissions de la sous-traitance	Tous les indicateurs

Les données collectées correspondent à l'année civile, de janvier à décembre. Si les données de fin d'année ne sont pas disponibles, la période reportée peut être décalée, mais couvre 12 mois réels consécutifs, afin de tenir compte de la saisonnalité de l'activité de l'entreprise.

Pour calculer l'empreinte carbone des transports de marchandises (B2B), de la livraison, des interventions à domicile et des flux de marchandises SAV, il existe quatre méthodologies de calcul. Les contributeurs choisissent celles qui sont les plus adaptées :

- calcul à partir de la consommation de carburants des camions ;
- calcul à partir de la distance parcourue par type de camion ;
- calcul à partir des tonnes transportées par kilomètre parcouru ;
- calcul à partir du nombre de colis.

Pour calculer l'empreinte carbone des expéditions de colis (e-commerce), les facteurs d'émission retenus sont :

- pour le fret routier, le facteur d'émission d'un kilogramme de colis expédié par Colissimo ;
- pour le fret aérien, le facteur d'émission d'un colis expédié par Colissimo ;
- les autres facteurs d'émission proviennent des bases de l'Ademe.

Précisions méthodologiques pour les données environnementales (hors CO_2) et sociétales

Sauf lorsque précisé, les données collectées correspondent à l'année civile, de janvier à décembre.

Si les données de fin d'année ne sont pas disponibles, la période reportée peut être décalée, mais couvre douze mois réels consécutifs, afin de tenir compte de la saisonnalité de l'activité de l'entreprise.

Méthodologie concernant notre réponse à la DPEF

La déclaration de performance extra-financière appelle à présenter les risques extra-financiers les plus matériels, et à décrire le modèle d'affaires en intégrant les risques et enjeux RSE jugés prioritaires.

Dans ce but, le service RSE a mené en 2018 une vaste consultation de ses parties prenantes internes et externes pour identifier les risques extra-financiers et enjeux clés associés. Ces risques et enjeux clés ont été présentés et validés en comité exécutif, avant de servir de base d'échanges avec l'ensemble des directions concernées afin d'identifier les indicateurs les plus pertinents pour rendre compte de la performance extra-financière du Groupe.

Le service RSE a travaillé en étroite collaboration avec la direction de l'audit interne pour l'analyse des risques et avec la direction financière pour la définition du modèle d'affaires.

Chaque année, le Groupe cherche à étendre le périmètre de reporting et la pertinence des indicateurs de performance suivis. De ce fait, les indicateurs construits en 2019 ne peuvent pas toujours être comparés avec l'exercice 2018, en raison d'une absence de données.

À l'inverse, certains indicateurs publiés les années précédentes n'ont pas été jugés suffisamment pertinents pour décrire la performance du Groupe et donc intégrer cette DPEF.

La définition des indicateurs prioritaires sera présentée dans le(s) paragraphe(s) concerné(s).

Suite aux consultations menées par Fnac Darty pour son analyse de matérialité, certaines informations demandées dans le cadre de la DPEF ont été jugées peu significatives. Ainsi, ne seront pas publiées les informations suivantes : « Moyens de la lutte contre la précarité et le gaspillage alimentaires et en faveur du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable ».

Le présent document a fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant (OTI), dont les conclusions sont présentées en fin de chapitre.

2.7 / Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 [1], nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000 [2] :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;

(1) *Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr.*
(2) *ISAE 3000* – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale, ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour le risque « Probité Fnac Darty et partenaires » nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités [1] ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices [1] et couvrent entre 32 % et 95 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre septembre 2019 et mars 2020 sur une durée totale d'intervention de quatre semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 4 mars 2020

KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

Eric Ropert
Associé

(1) Fnac Darty France et Fnac Espagne.

Annexe

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes
Programmes de formation des salariés
Engagements et actions de réduction de l'impact environnemental des activités
Mesures en faveur du bien-être au travail
Mesures prises pour promouvoir l'égalité Homme/Femme
Mesures de réduction de la production de déchets
Procédures mises en place en matière de bonne conduite des affaires et de lutte contre la corruption
Évaluation des fournisseurs notamment en matière de respect des droits de l'homme

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants
Effectif total au 31/12
Pourcentage des femmes dans l'effectif, parmi les managers, et les directeurs de magasins
Part de femmes sur l'effectif féminin ayant bénéficié d'une augmentation
Taux d'absentéisme global
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt
Taux de gravité des accidents de travail
Nombre d'heures de formation en présentiel par salarié formé
Volume d'emballages achetés par chiffre d'affaires
Consommation d'électricité par surface des locaux
Émissions de CO_2 liées aux consommations énergétiques des sites
Émissions de CO_2 liées au transport B2B par km parcourus (Groupe hors France) Émissions de CO_2 liées au transport B2B par palette (France)
Émissions de CO_2 liées à la livraison dernier-kilomètre par livraison
Émissions de CO_2 liées au flux de « e-commerce » par colis
Émissions de CO_2 liées aux déplacements des techniciens SAV par intervention
Émissions de CO_2 liées au flux de marchandises et pièces détachées SAV par produit réparé
Part des audits d'usine dont le score est jugé conforme ou moyen sur le volet « Social Responsibility & Environment ».

3

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

3.1 / Organisation de la gouvernance 96

3.1.1 / Composition du conseil d'administration et des comités 96

3.1.2 / Composition du conseil d'administration : propositions soumises à l'assemblée générale du 28 mai 2020 101

3.1.3 / Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et le Directeur Général 102

3.1.4 / Examen de l'indépendance des administrateurs 117

3.1.5 / Modalité d'exercice de la direction générale 119

3.1.6 / Président du conseil d'administration 119

3.1.7 / Comité exécutif 120

3.1.8 / Déontologie des administrateurs et autres informations 120

3.2 / Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle 121

3.2.1 / Comités du conseil d'administration 121

3.2.2 / Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration 128

3.2.3 / Déclaration relative au gouvernement d'entreprise 135

3.2.4 / Opérations sur titres des dirigeants 135

3.3 / Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction 137

3.3.1 / Politique de rémunération des mandataires sociaux : Président du conseil, Directeur Général (et/ou tout dirigeant mandataire social executif), membres du conseil d'administration 137

3.3.2 / Informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce pour chaque mandataire social de la Société 144

3.4 / Participation, intéressement collectif et intéressement long terme 155

3.4.1 / Accords de participation et d'intéressement 155

3.4.2 / Intéressement long terme 156

3.5 / Éléments susceptibles d'avoir une incidence en période d'offre publique 157

3.6 / Autres informations 157

3.7 / Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 158

Les principaux impacts liés à la crise Covid-19 sur la rémunération des dirigeants figurent en sections 1.4.6 « Trajectoire financière », 3.3 « Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction » et 4.3.2 « Événements récents » du présent Document d'enregistrement universel.

En application des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce, il vous est rendu compte ci-après du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

L'intégralité de ce rapport a fait l'objet d'une approbation du conseil d'administration lors de sa réunion du 26 février 2020 conformément aux dispositions du Code de commerce.

Le rapport a été préparé par le secrétaire du conseil en lien avec la direction des ressources humaines, la direction financière et la direction de l'audit interne, à partir de différents documents internes (statuts, règlements intérieurs et procès-verbaux du conseil d'administration et de ses comités spécialisés…) et soumis au comité des nominations et des rémunérations. Il a été tenu compte de la réglementation en vigueur, des recommandations émises par l'AMF sur le gouvernement d'entreprise, des recommandations du Code AFEP-MEDEF, du rapport du Haut Comité de gouvernement d'entreprise.

3.1 / Organisation de la gouvernance

La Société est une société anonyme à conseil d'administration. Une description des principales dispositions des statuts et des règlements intérieurs du conseil d'administration et des comités spécialisés du conseil d'administration figure à la section 3.2 « Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle » du présent Document d'enregistrement universel.

3.1.1 / COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS

Le conseil est composé d'administrateurs d'expérience large et diversifiée, notamment en matière de stratégie d'entreprise, finances, économie, distribution, industrie, comptabilité, gestion et contrôle de sociétés commerciales ou financières.

La durée statutaire du mandat d'administrateur est de quatre (4) ans, renouvelable. Afin d'éviter un renouvellement en bloc des membres du conseil d'administration et de favoriser le renouvellement harmonieux des administrateurs, l'assemblée générale du 23 mai 2019 a autorisé la modification de l'article 12 des statuts afin de prévoir la faculté de nommer des administrateurs pour une durée inférieure à la durée de quatre (4) ans du mandat pour permettre la mise en œuvre ou le maintien d'un échelonnement des mandats de membres du conseil d'administration.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce, il est précisé qu'il a été tenu compte du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil conformément à la loi. Il convient de noter que depuis le 23 mai 2019, les femmes et les hommes représentent chacun 50 % des membres du conseil d'administration, en conformité avec les règles légales de parité, l'administrateur représentant les salariés n'étant pas pris en compte dans le calcul du ratio de parité conformément aux dispositions légales applicables.

Le conseil a créé quatre comités en charge de l'assister dans l'exécution de sa mission : le comité d'audit, le comité des nominations et des rémunérations, le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale et le comité stratégique.

Au 31 décembre 2019, le conseil comptait treize administrateurs, dont un représentant les salariés et onze indépendants.

La composition détaillée du conseil d'administration de la société au 31 décembre 2019 figure au point 3.1.3 (dont le nombre d'actions Fnac Darty détenues par chaque administrateur et les mandats exercés dans d'autres sociétés, dont des sociétés cotées).

Le tableau ci-après donne une présentation synthétique des informations personnelles et de l'expérience des administrateurs, ainsi que de leur engagement dans le gouvernement d'entreprise de Fnac Darty au 31 décembre 2019.

Nom	Sexe	Âge [a]	Mandat	Fonction principale exercée	Début du 1er mandat	Fin du mandat en cours	Années de présence au conseil	Comités du conseil
Jacques Veyrat *Français*	M	57	Président Administrateur indépendant	Président d'Impala	2013	2022	6	Comité stratégique Président
Antoine Gosset-Grainville *Français*	M	53	Vice-Président Administrateur indépendant	Fondateur cabinet d'avocats BDGS Associés	2013	2023	6	Comité des nominations et rémunérations Président Comité stratégique Membre
Daniela Weber-Rey *Allemande*	F	62	Administrateur indépendant	Avocate	2017 [b]	2022	2	Comité d'audit Membre
Sandra Lagumina *Française*	F	52	Administrateur indépendant	Directrice Générale *Asset management* de Meridiam	2017 [b]	2021	2	Comité d'audit Membre
Carole Ferrand *Française*	F	49	Administrateur indépendant	Directrice financière de Capgemini	2013	2020	6	Comité d'audit Président Comité stratégique Membre
Delphine Mousseau *Française*	F	48	Administrateur indépendant	Consultante indépendante	2017 [b]	2020	2	Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale Membre
Nonce Paolini *Français*	M	70	Administrateur indépendant	Administrateur de sociétés	2013	2021	6	Comité des nominations et rémunérations Membre
Brigitte Taittinger-Jouyet *Française*	F	60	Administrateur indépendant	Administrateur de sociétés	2013	2020	6	Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale Présidente Comité des nominations et rémunérations Membre Comité stratégique Membre
Caroline Grégoire Sainte Marie *Française*	F	62	Administrateur indépendant	Administrateur de sociétés	2018	2021	2	Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale Membre
Jean-Marc Janaillac *Français*	M	65	Administrateur indépendant	Président de SAS Hermina	2019	2022	1	Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale Membre
Javier Santiso *Français et espagnol*	M	51	Administrateur indépendant	PDG de Mundi Ventures	2019	2023	1	
Enrique Martinez *Espagnol*	M	49	Directeur Général	Directeur Général Fnac Darty	2019	2023	1	Comité stratégique Membre
Franck Maurin *Français*	M	64	Administrateur représentant les salariés	Chef de produit	2019	2023	1	

(a) Au 31 décembre 2019.

(b) Nominations provisoires en remplacement de membres démissionnaires, par le conseil d'administration du 15 décembre 2017, ratifiées par l'assemblée générale du 18 mai 2018.

Administrateurs représentant les salariés

Lors de l'assemblée générale du 23 mai 2019, les actionnaires ont voté en faveur d'une modification de l'article 12 des statuts de Fnac Darty afin de permettre, dans les conditions visées par la loi, la nomination d'un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés au conseil d'administration de Fnac Darty SA. Cette modification statutaire a permis à la Société de se conformer aux dispositions de l'article 8.1 du Code AFEP-MEDEF révisé en janvier 2020 qui recommande que *« les administrateurs représentant les salariés élus ou désignés en application des exigences légales siègent au conseil de la société qui déclare se référer aux dispositions du présent code dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise »*.

Le ou les administrateurs représentant les salariés sont désignés selon les modalités suivantes : lorsqu'un seul administrateur est à désigner, la désignation est effectuée par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français. Lorsque deux administrateurs sont à désigner, la désignation est effectuée par chacune des deux organisations syndicales ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour de ces élections.

La durée du mandat de l'administrateur représentant les salariés est de quatre ans.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un siège d'administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce.

Dans l'hypothèse où la Société ne serait plus soumise à l'obligation de désignation d'un administrateur représentant les salariés, le mandat du ou des représentants des salariés au conseil prend fin six mois suivant la réunion au cours de laquelle le conseil constate la sortie du champ de l'obligation.

Il sera proposé à l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2020 de modifier les statuts de la Société afin de ramener de 12 à 8 membres du conseil d'administration le seuil déclenchant l'obligation de désigner un second administrateur représentant les salariés au conseil d'administration, conformément aux dispositions de la loi Pacte. Compte tenu du nombre de membres composant le conseil d'administration qui est, à la date du présent Document, supérieur à 8, la désignation d'un second membre représentant les salariés devra intervenir dans un délai de six mois à compter de l'assemblée générale du 28 mai 2020, sous réserve que le conseil soit toujours composé de plus de 8 membres à cette date.

Respect des obligations et recommandations en matière de composition du conseil d'administration et dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Thème	Dispositions légales, réglementaires et statutaires	Situation de Fnac Darty au 31 décembre 2019
Parité	**Article L. 225-18-1 du Code de commerce :** *« La proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 % dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé. »*	Les femmes représentent 50 % et les hommes représentent 50 % des membres du conseil d'administration [(a)].
Indépendance	**§ 9.3 du Code AFEP-MEDEF :** *« La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. »*	92 % des membres du conseil d'administration sont indépendants.
Âge	**Article L. 225-19 al. 2 du Code de commerce et article 12 des statuts :** *« le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de soixante-dix ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs en fonctions. »*	Tous les membres du conseil d'administration sont âgés de 70 ans ou moins [(b)]. Âge moyen des administrateurs : 57 ans [(b)].
	Article L. 225-48 al. 1 du Code de commerce et article 14 des statuts : *« Nul ne peut être nommé président du conseil d'administration s'il a dépassé l'âge de soixante-cinq (65) ans. »*	Le Président du conseil d'administration est âgé de 57 ans [(b)].
	Article L. 225-54 al. 1 du Code de commerce et article 17 des statuts : *« Nul ne peut être nommé directeur général s'il a dépassé l'âge de soixante-cinq (65) ans. »*	Le Directeur Général est âgé de 49 ans [(b)].

(a) L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans ce calcul, conformément aux dispositions légales.
(b) Au 31 décembre 2019.

Afin de répondre aux enjeux stratégiques de l'entreprise, favoriser les échanges de qualité, le conseil cherche à maintenir équilibre et complémentarité entre les profils des différents administrateurs. Pour cela, il s'attache en nommant de nouveaux administrateurs ou en renouvelant les administrateurs déjà présents à assurer la diversité des parcours et des compétences. Ces nominations et renouvellement prennent en compte les résultats des travaux menés par le comité des nominations et des rémunérations sur l'évaluation annuelle du conseil et des comités.

Outre la recherche d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes, d'une proportion élevée d'administrateurs indépendants, le conseil s'est attaché à accroître le nombre d'administrateurs ayant une expérience internationale.

Ainsi, afin de prendre en compte le souhait de Madame Patricia Barbizet, de Vivendi SA et de la Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland de ne pas renouveler leur mandat d'administrateur, le conseil d'administration a souhaité proposer à l'assemblée générale du 23 mai 2019 la nomination de respectivement Messieurs Javier Santiso, Enrique Martinez et Jean-Marc Janaillac. Ces nominations renforcent la diversité des compétences au sein du conseil, notamment dans le domaine des nouvelles technologies, ainsi que l'importance des parcours internationaux.

Évolution de la composition du conseil d'administration et des comités en 2019

		Nature du changement	Date de la décision
Comité des nominations et des rémunérations	Brigitte Taittinger-Jouyet	Nomination en qualité de membre en remplacement de Patricia Barbizet	CA du 4 avril 2019
Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale	Jean-Marc Janaillac	Nomination sous condition suspensive de l'approbation de sa nomination par l'assemblée générale en qualité de membre en remplacement de Simon Gilham	CA du 4 avril 2019
Comité stratégique	Jacques Veyrat	Nomination en qualité de Président du fait de sa qualité de Président du conseil d'administration	CA du 23 mai 2019
Comité stratégique	Antoine Gosset-Grainville	Nomination en qualité de membre du fait de sa qualité de Président du comité des nominations et des rémunérations	CA du 23 mai 2019
Comité stratégique	Carole Ferrand	Nomination en qualité de membre du fait de sa qualité de Président du comité d'audit	CA du 23 mai 2019
Comité stratégique	Brigitte Taittinger-Jouyet	Nomination en qualité de membre du fait de sa qualité de Président du comité de responsabilité sociale environnementale et sociétale	CA du 23 mai 2019
Comité stratégique	Enrique Martinez	Nomination en qualité de membre du fait de sa qualité de dirigeant mandataire social exécutif	CA du 23 mai 2019
Conseil d'administration	Jacques Veyrat	Renouvellement du mandat d'administrateur	AG du 23 mai 2019
Conseil d'administration	Antoine Gosset-Grainville	Renouvellement du mandat d'administrateur	AG du 23 mai 2019
Conseil d'administration	Daniela Weber-Rey	Renouvellement du mandat d'administrateur	AG du 23 mai 2019
Conseil d'administration	Enrique Martinez	Nomination en qualité de membre du conseil d'administration	AG du 23 mai 2019
Conseil d'administration	Javier Santiso	Nomination en qualité de membre du conseil d'administration	AG du 23 mai 2019
Conseil d'administration	Jean-Marc Janaillac	Nomination en qualité de membre du conseil d'administration	AG du 23 mai 2019

Diversité des compétences au sein du conseil d'administration au 31 décembre 2019

Nom	Distribution	International	Finance	Gouvernance	Management /Stratégie	RSE	RH
Jacques Veyrat			X	X	X	X	
Antoine Gosset-Grainville			X	X	X		
Daniela Weber-Rey		X	X	X			
Sandra Lagumina			X	X	X		
Carole Ferrand	X		X		X		
Delphine Mousseau	X	X			X		
Nonce Paolini	X			X	X		X
Brigitte Taittinger-Jouyet		X			X	X	
Caroline Grégoire Sainte Marie		X	X		X		
Jean-Marc Janaillac		X	X	X	X		
Javier Santiso		X	X		X		
Enrique Martinez	X	X			X		X
Franck Maurin	X						

3.1.2 / COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : PROPOSITIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 28 MAI 2020

La composition du conseil d'administration est tenue à jour en permanence sur le site internet de la Société (www.fnacdarty.com/notre-groupe/gouvernance/).

Le conseil d'administration veille à l'amélioration et l'efficacité de la gouvernance de Fnac Darty en appréciant régulièrement sa composition, sa diversité, les compétences et l'expérience de ses administrateurs, leur disponibilité, l'engagement de leur pleine responsabilité, le respect du pourcentage d'indépendance, l'équilibre entre les femmes et les hommes, ainsi que par les choix les plus adaptés à la Société, les modalités d'organisation et de fonctionnement du conseil.

En application du règlement intérieur du conseil d'administration adopté lors de la séance du 17 avril 2013 et dont la dernière mise à jour a été adoptée lors de la séance du 17 octobre 2019, le renouvellement du mandat des administrateurs par roulement périodique a été mis en place.

Le conseil d'administration dans sa séance du 26 février 2020 :

- a recueilli préalablement l'avis du comité des nominations et des rémunérations en vue de l'assemblée générale des actionnaires ;
- a procédé à l'examen des mandats des administrateurs qui arrivent à expiration lors de la prochaine assemblée générale, en tenant compte à la fois de l'expertise des administrateurs actuels et de la nécessité de maintenir le taux d'indépendance et respecter les règles de parité. Il a porté une attention particulière à l'expérience et à la connaissance des métiers du Groupe que chaque administrateur doit posséder pour participer efficacement aux travaux du conseil et de ses trois comités, conformément à la politique de diversité adoptée par le conseil ;
- a constaté que les mandats de 3 administrateurs (sur un total de 12 administrateurs, à l'exception de l'administrateur représentant les salariés, qui n'est pas nommé par l'assemblée générale) arrivent à échéance à l'issue de l'assemblée générale devant se réunir en 2020 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations :

- le conseil d'administration soumet à l'approbation des actionnaires le renouvellement du mandat d'administrateur arrivant à échéance de Madame Brigitte Taittinger-Jouyet, pour quatre années, soit jusqu'à l'assemblée générale tenue en 2024 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- le conseil d'administration soumet à l'approbation des actionnaires le renouvellement du mandat d'administrateur arrivant à échéance de Madame Delphine Mousseau, pour quatre années, soit jusqu'à l'assemblée générale tenue en 2024 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- le conseil d'administration soumet à l'approbation des actionnaires le renouvellement du mandat d'administrateur arrivant à échéance de Madame Carole Ferrand, pour quatre années, jusqu'à l'assemblée générale tenue en 2024 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Si ces propositions de renouvellements et de nominations sont approuvées par l'assemblée générale, le taux d'indépendance du conseil continuera de s'élever à 92 % et la parité entre hommes et femmes au conseil d'administration demeurera inchangée.

Sous réserve du renouvellement de leurs mandats d'administrateurs par les actionnaires, Mesdames Brigitte Taittinger-Jouyet, Delphine Mousseau et Carole Ferrand seront reconduites dans leurs fonctions respectivement de (i) membre et Présidente du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, membre du comité des nominations et des rémunérations, et membre du comité stratégique, (ii) membre du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, (iii) membre et Présidente du comité d'audit et membre du comité stratégique. La composition des comités du conseil resterait par ailleurs inchangée.

3.1.3 / MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS ET LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Sont énumérés ci-après les mandats et fonctions des administrateurs exercés en 2019 et au cours des cinq dernières années. Il est précisé que les règles relatives au cumul des mandats sont respectées par les administrateurs.

Jacques Veyrat

57 ans – nationalité française

Administrateur indépendant et Président

Président du comité stratégique

4, rue Euler
Paris (75008)

Date de première nomination : 17 avril 2013
Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

Ancien élève de l'École polytechnique (promotion 1983) et du Collège des ingénieurs (promotion 1989), ingénieur du corps des Ponts et Chaussées (promotion 1988). Affecté à la direction du Trésor, où il est rapporteur au CIRI (1989-1991) puis secrétaire général adjoint du Club de Paris (1991-1993), Jacques Veyrat devient conseiller technique au cabinet du ministre de l'Équipement, des Transports, du Tourisme et de la Mer (1993-1995). En 1995, il rejoint le groupe Louis Dreyfus, comme Directeur Général de Louis Dreyfus Armateurs (1995-1998), puis Président-Directeur Général de Louis Dreyfus Communications, devenu Neuf Cegetel (1998-2008) et Président-Directeur Général du groupe Louis Dreyfus (2008-2011). Depuis 2011, il est Président d'Impala.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 en dehors du Groupe

- **En France :** Président d'Impala SAS, Administateur de HSBC, Censeur de Louis Dreyfus Armateurs, Administrateur de Nexity [(a)], Censeur de ID Logistics [(a)]

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Membre du conseil de surveillance d'Eurazeo [(a)]
- Administrateur de Direct Énergie
- Administrateur de ID Logistics Group
- Administrateur d'Imerys

(a) Sociétés françaises cotées.

Antoine Gosset-Grainville

53 ans - nationalité française

Administrateur indépendant et Vice-Président du conseil

Président du comité des nominations et des rémunérations

Membre du comité stratégique

51, rue François-Ier
Paris (75008)

Date de première nomination : 17 avril 2013
Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, titulaire d'un DESS « Banque et finance » de l'université Paris-IX Dauphine et ancien élève de l'École nationale d'administration (promotion Léon Gambetta). Affecté à l'Inspection générale des finances en 1993, Antoine Gosset-Grainville devient secrétaire général adjoint du comité économique et financier de l'Union européenne en 1997. De 1999 à 2002, il est conseiller pour les affaires économiques et industrielles au cabinet de Pascal Lamy à la Commission européenne. Avocat aux barreaux de Paris et de Bruxelles, il devient en 2002 associé du cabinet Gide Loyrette Nouel. En 2007, il est nommé directeur adjoint du cabinet du Premier ministre, François Fillon, en charge des questions économiques et financières. En mars 2010, il devient Directeur Général adjoint de la Caisse des Dépôts en charge des finances, de la stratégie, des investissements et du pilotage, des activités européennes et internationales, puis Directeur Général du groupe Caisse des Dépôts par intérim de février à juillet 2012. En avril 2013, il fonde le cabinet d'avocats BDGS Associés dont il dirige le département antitrust - régulation.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 en dehors du Groupe

- **En France :** Administateur de La Compagnie des Alpes [(a)], Associé fondateur de BDGS Associés

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Membre du conseil de surveillance de Schneider Electric [(a)]

(a) Sociétés françaises cotées.

Daniela Weber-Rey

62 ans - nationalité allemande

Administrateur indépendant

Membre du comité d'audit

Kronberger Strasse 49
60323 Frankfurt Am Main (Allemagne)

Date de première nomination : 15 décembre 2017
Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

Diplômée d'un master en droit de l'université de Columbia, New York et de l'Université Franco-Allemande (UFA), Daniela Weber-Rey est nommée membre du barreau de Francfort en 1984 et de New York en 1986. Pendant près de trente ans, Daniela Weber-Rey est successivement avocate et *partner* au sein du cabinet Pünder Volhard & Weber, puis du cabinet Clifford Chance, conseil auprès de différents organismes européens et, pendant cinq ans, membre du conseil d'administration de BNP Paribas. Elle est membre de la Commission gouvernementale du *German Corporate Governance Code,* membre du *Board* de l'*European Corporate Governance Institute,* ainsi que membre non exécutif du conseil de HSBC Trinkaus & Burkhardt AG. Entre 2013 et 2016, Daniela Weber-Rey a rejoint la Deutsche Bank AG en tant que *Chief Governance Officer* et *Deputy Global Head of Compliance*. Daniela Weber-Rey est membre du Conseil économique auprès de l'ambassade française en Allemagne (Berlin). Elle est élevée au rang de chevalier de la Légion d'honneur en 2010 pour son engagement en faveur des relations franco-allemandes.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 en dehors du Groupe

- **À l'étranger :** Administrateur et Membre du comité des risques et du comité d'audit de HSBC Trinkaus & Burkhardt AG (Düsseldorf), *Board Member* de l'*European Corporate Governance Institute* (Bruxelles), *Trustee* de l'*European Corporate Governance Research Foundation* (Bruxelles), Membre du conseil de l'Université Franco-Allemande (UFA)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Membre du conseil d'administration de BNP Paribas [(a)]

(a) Sociétés françaises cotées.

Sandra Lagumina

52 ans – nationalité française

Administrateur indépendant

Membre du comité d'audit

4, place de l'Opéra
Paris (75002)

Date de première nomination : 15 décembre 2017
Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

Diplômée de l'École nationale d'administration et de l'Institut d'études politiques de Paris, Sandra Lagumina est également titulaire d'un DESS de droit du marché commun et d'un DESS de droit public. Elle débute son parcours professionnel au Conseil d'État français où elle occupe le poste d'auditeur puis de maître des requêtes de 1995 à 1998. Sandra Lagumina devient ensuite conseillère technique et juridique du Président de l'Assemblée nationale. En 2000, elle intègre le cabinet du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie en tant que conseillère technique en charge des questions juridiques, de la commande publique et du droit de la concurrence. Elle est ensuite nommée sous-directrice du droit public et international au sein de la direction des affaires juridiques du ministère et agent judiciaire du Trésor (2002-2005). En 2005, elle rejoint le groupe Gaz de France, où elle occupe plusieurs fonctions dans les domaines de la stratégie et du droit. Entre 2008 et 2013, elle occupe le poste de *Général Counsel* à GDF Suez. Elle a ensuite été nommée en 2013 Directrice Générale de GRDF (Gaz Réseau Distribution France). En 2016, elle devient Directrice Générale adjoint d'Engie, puis, en 2017, Directrice Générale *Asset management* de Meridiam. Elle est par ailleurs Présidente du Conservatoire national de musique et de danse de Paris. Elle est membre du collège de l'Autorité de la concurrence.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 en dehors du Groupe

- **En France :** Administrateur et Membre du comité de la stratégie de Naval Group, Administrateur et Membre du comité des nominations et des rémunérations de FNSP, Membre du conseil de surveillance de FMSH, Présidente du Conservatoire national de musique et de danse de Paris, Membre du collège de l'Autorité de la concurrence, Présidente d'Agence France Museum

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Directrice Générale déléguée en charge des infrastructures gazières et de la Chine d'Engie
- Administrateur de GRDF
- Administrateur de GRT GAZ
- Administrateur de Storengy
- Administrateur d'Elengy
- Administrateur de GTT
- Administrateur d'Engie IT
- Directrice Générale de GRDF
- Administrateur et Membre du comité RSE d'Abertis

Carole Ferrand

49 ans – nationalité française

Administrateur indépendant

Présidente du comité d'audit

Membre du comité stratégique

11, rue de Tilsitt
Paris (75017)

Date de première nomination : 17 avril 2013
Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

Diplômée de l'École des hautes études commerciales (promotion 1992), Carole Ferrand débute sa carrière chez PriceWaterhouseCoopers où elle exerce des fonctions d'audit puis de conseil financier au sein du département *Transaction Services,* pour rejoindre en 2000 Sony France, filiale française de la branche électronique grand public et professionnelle du groupe Sony Corporation, comme directrice financière puis secrétaire générale à partir de 2002. En 2011, elle occupe les fonctions de directrice financière du groupe Europacorp. Depuis janvier 2013, elle est directrice des financements au sein du groupe Artémis et en charge de l'accompagnement stratégique et financier de certaines participations. Depuis juin 2018, elle est directrice financière du groupe Capgemini.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 en dehors du Groupe

- **En France :** Présidente d'honneur et Administrateur de Terra Nova (association loi 1901)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Administrateur de June 21 SAS
- Suppléante d'Alain de Marcellus, Capgemini Brasil SA, Brésil
- Administrateur de Cap Gemini [(a)]
- Administrateur de Sebdo, Le Point
- Administrateur d'Archer Obligations (ex Artémis 21)
- Administrateur des Éditions Tallandier
- Membre du comité d'audit de Cap Gemini [(a)]
- Administrateur de Palazzo Grassi
- Administrateur de Collection Pinault – Paris

(a) Sociétés françaises cotées.

Delphine Mousseau

48 ans – nationalité française

Administrateur indépendant

Membre du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Rönnestr. 6
14057 Berlin (Allemagne)

Date de première nomination : 15 décembre 2017
Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 258

Diplômée de HEC et titulaire d'un master en Administration des entreprises, Delphine Mousseau commence sa carrière en 1995 en tant que chef de projet au Boston Consulting Group. En 1999 elle rejoint Plantes-et-Jardins.com en tant que directrice des opérations. De 2007 à 2011, elle occupe le poste de directrice E-commerce Europe chez Tommy Hilfiger. Par la suite, elle travaille en tant que consultante indépendante, principalement pour l'ancien groupe Primondo Group. De 2014 à 2018, Delphine Mousseau a été *VP Markets* chez Zalando. Elle est actuellement consultante indépendante.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 en dehors du Groupe

- **En France :** Membre du conseil de gouvernance de Modacin

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- VP Markets de Zalando SE

Nonce Paolini

70 ans – nationalité française

Administrateur indépendant

Membre du comité des nominations et des rémunérations

34, rue Copernic
Paris (75116)

Date de première nomination : 17 avril 2013
Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

Titulaire d'une maîtrise de lettres et diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (promotion 1972), Nonce Paolini débute sa carrière chez EDF-GDF où il exerce des responsabilités opérationnelles et d'état-major. En 1998, il rejoint le groupe Bouygues, où il est successivement chargé de la direction du développement des ressources humaines, puis, à partir de 1990, de la direction centrale de la communication. En 1993, il rejoint TF1 comme directeur des ressources humaines et est nommé, en 1999, Directeur Général adjoint. En 2002, il est nommé Directeur Général adjoint de Bouygues Telecom puis Directeur Général délégué et administrateur en avril 2004. En 2007, il est nommé Directeur Général du groupe TF1 et Président-Directeur Général en 2008, jusqu'en 2016.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019

Néant.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Administrateur de Bouygues Telecom
- Représentant permanent de TF1, Administrateur de Médiamétrie
- Administrateur de TF1 Thématiques
- Président de NT1
- Président de HDI
- Président de TF1 Management
- Représentant permanent de TF1 Management, gérant de La Chaîne Info
- Président-Directeur Général de TF1 [(a)]
- Président et Administrateur de Monte Carlo Participation
- Président et Administrateur de la Fondation d'entreprise TF1
- Administrateur de Bouygues [(a)]
- Représentant permanent de TF1, Administrateur de groupe AB
- Représentant permanent de TF1, Administrateur d'Extension TV
- Représentant permanent de TF1 Management, gérant de TF1 DS
- Président de TF1 Publicité
- Président de Programmes européens francophones audiovisuels spéciaux 4
- Président de HOP (Holding Omega Participations)
- Représentant permanent de TF1, Administrateur de TF6 Gestion
- Représentant permanent de TF1, Administrateur du GIE TF1 Acquisitions de droits
- Vice-Président et Administrateur de TMC (Télé Monte Carlo)
- Représentant permanent de TF1, Administrateur de l'École de la Cité, du Cinéma et de la Télévision
- Membre du conseil de surveillance de la Compagnie du Ponant
- Membre du conseil d'administration des Éditions Tallandier

(a) Sociétés françaises cotées.

Brigitte Taittinger-Jouyet

60 ans – nationalité française

Administrateur indépendant

Présidente du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Membre du comité des nominations et des rémunérations

Membre du comité stratégique

27, rue Saint-Guillaume
Paris (75007)

Date de première nomination : 17 avril 2013
Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise d'histoire de l'Université des sciences humaines. Chef de publicité chez Publicis (1984-1988), Brigitte Taittinger-Jouyet devient en 1988 chef de mission à la direction Marketing du groupe du Louvre en charge des produits industriels et de l'hôtellerie économique. De 1991 à 2012, elle est Présidente de la Société des Parfums Annick Goutal. De 2013 à 2017, elle est directrice de la stratégie et du développement de l'Institut d'études politique de Paris (Sciences Po – Paris).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 en dehors du Groupe

- **En France :** Administrateur de HSBC France, Administrateur et Membre des comités nominations et rémunérations et comité RSE et éthique de SUEZ

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Administrateur du Centre Georges-Pompidou
- Administrateur du Festival d'Aix
- Présidente de la Société des Parfums Annick Goutal

Caroline Grégoire Sainte Marie

62 ans – nationalité française

Administrateur indépendant

Membre du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

36, avenue Duquesne
Paris (75007)

Date de première nomination : 18 mai 2018
Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, Caroline Grégoire Sainte Marie est également titulaire d'une licence en droit commercial de l'université Paris I. Elle débute son parcours professionnel en 1981 chez Xerox France en tant que contrôleuse financière. En 1984, elle intègre le groupe pharmaceutique Hoechst où elle occupe successivement plusieurs fonctions dans le domaine financier chez Roussel Uclaf SA, avant d'être nommée en 1994 directrice financière d'Albert Roussel Pharma GmbH, membre du comité exécutif. En 1996, elle rejoint Volkswagen France avant d'intégrer, en 1997, le groupe Lafarge en tant que directrice financière de Lafarge Speciality Products (LMS). En 2000, elle est nommée *Senior Vice Président Mergers & Acquisitions* de la division Ciment du groupe. À ce poste, Caroline Grégoire Sainte Marie a notamment piloté la stratégie financière du rachat de l'entreprise Blue Circle. En 2004, elle devient Directrice Générale pour l'Allemagne et la République tchèque. En 2007, elle est nommée Présidente-Directrice Générale de Tarmac France et Belgique, avant de devenir en 2009 Présidente-Directrice Générale de Frans Bonhomme. Caroline Grégoire Sainte Marie a été membre des conseils d'administration d'Eramet (de 2012 à 2016) et de Safran (de 2011 à 2015). Depuis 2011, Caroline Grégoire Sainte Marie est membre des conseils d'administration de Groupama, Vinci, Wienerberger et Elkem. Elle est également administrateur au titre d'investisseur de Calyos, ainsi que *Senior Advisor* chez HIG European Capital Partners. Elle est chevalier de la Légion d'honneur.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 en dehors du Groupe

- **En France :** Administrateur indépendant, Présidente du comité des nominations et des rémunérations et Membre du comité d'audit de Groupama, Administrateur indépendant, Membre du comité des rémunérations de Vinci (depuis avril 2019), Administrateur indépendant, Membre du comité des rémunérations de Vinci [(a)]
- **À l'étranger :** Administrateur indépendant, Vice-Présidente et Membre du comité d'audit et Membre du comité stratégique de Wienerberger (Autriche), Administrateur et Membre du comité des rémunérations de ELKEM (Norvège)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Administrateur indépendant et Membre du comité stratégique d'Eramet [(a)]
- Administrateur, Censeur et Membre du comité d'audit de Safran [(a)]
- Administrateur indépendant, Membre du comité d'audit et Membre du comité technologique de FLSMIDTH (Danemark)

(a) Sociétés françaises cotées.

Jean-Marc Janaillac

65 ans – nationalité française

Administrateur indépendant

Membre du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

15, rue de Poissy
Paris (75005)

Date de première nomination : 23 mai 2019
Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

Licencié en droit (1976), diplômé de l'École des hautes études commerciales (1975) et de l'École nationale d'administration (1980), Jean-Marc Janaillac dirige successivement de 1980 à 1983 le cabinet des préfectures du Finistère et du Val-d'Oise, puis il est chef de cabinet du secrétaire d'État au Tourisme de 1983 à 1984.

Il dirige ensuite, de 1984 à 1987, les services français du tourisme pour l'Amérique du Nord à New York, avant de prendre la direction générale de la Maison de la France, chargée de la promotion à l'étranger du tourisme français, de 1987 à 1997. À ce titre, il est membre du conseil d'administration d'Air France de 1989 à 1994. Directeur Général adjoint, puis Directeur Général délégué d'AOM (1997-1999), Jean-Marc Janaillac intègre ensuite le groupe Maeva où il occupe les fonctions de Président-Directeur Général avant devenir Président de l'Office de tourisme et des congrès de Paris de 2002 à 2004. De 2004 à 2012, il est Directeur Général développement groupe de la RATP, Président-Directeur Général de RATP Développement. Jean-Marc Janaillac est Président-Directeur Général de Transdev de décembre 2012 à juin 2016, puis exerce les fonctions de Président de l'UTP (Union des transports publics et ferroviaires) de 2013 à 2015. Il a été Président-Directeur Général d'Air France KLM de 2016 à 2018. Depuis octobre 2018, il est *senior advisor* du cabinet de conseil en stratégie Roland Berger et il a été élu en décembre 2018 Président de la FNEGE (Fondation nationale pour l'enseignement de gestion des entreprises).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 en dehors du Groupe

- **En France :** Président de SAS Hermina, Président de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE), *Senior Advisor* de Roland Berger, Administrateur de l'Association pour le droit à l'initiative économique, Membre du *Strategic advisory board* de Tikehau Private Equity

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Administrateur, Président du conseil d'administration et Directeur Général de Transdev Groupe
- Administrateur, Président du conseil d'administration et Directeur Général de Transdev Île-de-France
- Administrateur, Président du conseil d'administration et Directeur Général de Transdev
- Administrateur et Président du conseil d'administration de CFTI
- Administrateur de RATP Dev Transdev Asia
- Administrateur et Président du conseil d'administration de Thello
- *Director and Chairman of the Board* de Transdev Sverige, Suède
- *Director and Chairman of the Board* de Transdev Northern Europe, Suède
- *Director* de Transdev North America, États-Unis
- *Director* de Transdev Australasia PTY Ltd, Australie
- *Director Class A and Chairman of the Board* de TBC Holding, Pays-Bas
- Président du conseil d'administration d'Air France [(a)]
- Président-Directeur Général d'Air France KLM [(a)]

(a) Société française cotée.

Javier Santiso

51 ans – nationalité française et espagnole

Administrateur indépendant

Calle Dalia 263
28109 Alcobendas
Madrid (España)

Date de première nomination : 23 mai 2019
Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

Diplômé de l'Institut des sciences politique de Paris, de l'École des hautes études commerciales (HEC) et titulaire d'un doctorat en économie politique internationale terminé à Oxford, Javier Santiso a débuté son parcours professionnel à la banque d'affaires Indosuez à Paris.

De 2000 à 2005, il est Directeur Général et chef économiste pour les marchés émergents chez BBVA, basé à Madrid, puis Directeur Général et chef économiste du Centre de développement de l'OCDE à Paris. En 2010, il rejoint Telefónica en tant que directeur des fonds d'innovation de *venture capital* et de transformation corporative et travaille depuis Madrid avec celui qui est maintenant le Président de l'opérateur. Par la suite il est basé à Londres en tant que responsable des investissements en Europe de Khazanah, le fonds souverain de Malaisie, et également responsable global des investissements technologiques. Il est membre du comité exécutif et du comité d'investissements de Khazanah ainsi que membre du conseil d'administration d'Axiata Digital, l'opérateur de télécoms de Malaise. Il est maintenant CEO de Mundi Ventures, un fond de *venture capital* qui investit dans les nouvelles technologies et start-up européennes depuis Londres et Madrid. Javier Santiso est *Young global leader* du Forum économique de Davos. Il a les nationalités française et espagnole.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 en dehors du Groupe

- **À l'étranger :** Président-Directeur Général de Mundi Ventures (Espagne)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Membre du conseil d'administration d'Axiata Digital, Malaisie
- Président du conseil d'administration de Khazanah Europe, Angleterre
- Membre du comité exécutif et du comité d'investissements de Khazanah, Malaisie

Enrique Martinez

49 ans – nationalité espagnole

Directeur Général depuis le 17 juillet 2017

Administrateur depuis le 23 mai 2019

Membre du comité stratégique

9, rue des Bateaux-Lavoirs
Ivry-sur-Seine (94200)

Date d'expiration du mandat de Directeur Général : durée illimitée
Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 66 652

Diplômé en sciences économiques et de l'IESE Business School de Madrid, Enrique Martinez débute sa carrière chez Toys'R Us. En 1998, il rejoint le Groupe Fnac avec pour mission d'implanter et de développer l'Enseigne au Portugal. Il exerce ensuite diverses fonctions au sein du Groupe entre l'Espagne et le Portugal. Dès 2004, il devient membre du comité exécutif en tant que Directeur Général de la zone ibérique. En 2012, il est appelé en France pour diriger la zone France et Europe du Nord (France, Belgique, Suisse). En 19 ans, Enrique Martinez a fortement contribué au développement du Groupe Fnac. À partir juillet 2016, il se voit confier la responsabilité des travaux d'intégration des enseignes Fnac et Darty sur le territoire français, qui aboutiront en seulement quelques mois à la création des premières synergies entre les deux marques. Depuis juillet 2017, il est Directeur Général de Fnac Darty.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 au sein du Groupe

- **En France :** Président-Directeur Général de Fnac Darty Participations et Services
- **À l'étranger :** Administrateur de BCC Holding BV, Administrateur de Grandes Almacenes Fnac España, Administrateur de Fnac Luxembourg, *Director* de Kesa International

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 en dehors du Groupe

- **À l'étranger :** Administrateur de Shaker Group, société cotée à la Bourse de Riyad (Tadawul) [(a)]

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Gérant non associé de Codirep
- Président de Relais Fnac
- Président de Fnac Périphérie
- Président de Fnac Accès
- Président-Directeur Général de Fnac Paris
- Président de Fnac Direct
- Président de Fnac Jukebox
- Administrateur délégué et Président de Fnac Belgium
- Administrateur de Fnac Monaco
- Administrateur et Président du conseil d'administration de Fnac Suisse
- Administrateur de SwissBillet
- Administrateur de Kesa France
- *Director* de Kesa Sourcing Ltd
- *Director* de Kesa Holdings Ltd
- *Director* de Fnac Darty Asia Ltd
- *Director* de Kesa International

(a) Société cotée.

Franck Maurin

64 ans – nationalité française

Administrateur représentant les salariés depuis le 8 octobre 2019

9, rue des Bateaux-Lavoirs
Ivry-sur-Seine (94200)

Date de première nomination : 8 octobre 2019
Date d'expiration du mandat : 8 octobre 2023
*Nombre d'actions détenues : 0**

Diplômé d'une maîtrise de sciences économiques et d'un DEA en économétrie, Franck Maurin a débuté sa carrière chez Darty en 1977 en qualité de vendeur magasin. Il rejoint les Charbonnages de France en 1982 en tant que *category manager* des produits styréniques et dérivés. Franck Maurin rejoint à nouveau Darty en 1983 lors de la création de sa filiale Dacem en tant que chef de produit. À compter de 2002, Franck Maurin participe à la mise en place de projets relatifs au service après-vente en France et en Italie, il prend également en charge la gestion centralisée des accessoires vendus en magasin. À la direction des opérations depuis 2017, il participe à la négociation des accords SAV et des retours produits.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019

- n. a.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- n. a.

** Pas d'obligation de détention minimale d'actions du fait de sa qualité de représentant des salariés.*

Patricia Barbizet

63 ans – nationalité française

Administrateur indépendant jusqu'au 23 mai 2019

40, rue François-Ier
Paris (75008)

Date de première nomination : 17 avril 2013
Date d'expiration du mandat : mandat expiré depuis le 23 mai 2019
Nombre d'actions détenues : 1 130

Diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris, Patricia Barbizet débute sa carrière au sein du groupe Renault comme trésorière de Renault Véhicules Industriels, puis directrice financière de Renault Crédit International. Elle rejoint le groupe Pinault en 1989 en tant que directrice financière. En 1992, elle contribue à la création d'Artémis, dont elle devient la même année Directrice Générale. En 2018, elle quitte ses fonctions auprès du groupe Artémis après 29 ans de collaboration. Depuis 2018, elle est Présidente de Temaris & Associés, membre du conseil d'administration de Total, d'Axa, de Pernod Ricard et jusqu'au 23 mai 2019, de celui de Fnac Darty.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 en dehors du Groupe

- **En France :** Présidente de Temaris & Associés, Administrateur de Pernod Ricard [(a)], Présidente du comité de la gouvernance et éthique de Total [(a)], Membre du comité des rémunérations et stratégique de Total [(a)], Administrateur de Total [(a)], Administrateur d'AXA [(a)], Présidente du comité de surveillance des investissements d'avenir/grand plan d'investissement (DSGPI), Présidente de la Cité de la musique – Philharmonie de Paris, Présidente du Haut Comité de gouvernance d'entreprise (HCGE), Administrateur de l'Opéra de Paris

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Administrateur de PSA Peugeot Citroën [(a)]
- Directrice Générale déléguée et Administrateur de la Société Nouvelle du Théâtre Marigny
- CEO de Christie's International Plc
- *Board member* de Gucci Group NV
- *Non-executive Director* de Kering Holland NV
- Membre du conseil de gérance de la Société Civile du Vignoble du Château Latour
- Membre du conseil de surveillance de la Compagnie du Ponant
- Représentant d'Artémis au conseil d'administration de la Collection Pinault-Paris
- Membre du comité d'audit de Kering [(a)]
- Membre du comité des rémunérations de Kering [(a)]
- *Deputy-Chairwoman* de Christie's International Plc
- *Member of the Remuneration Committee* de Christie's International Plc
- *Administratore et Administratore delagato* du Palazzo Grassi
- Directrice Générale non-mandataire sociale et Membre du conseil de surveillance de Financière Pinault
- Directrice Générale et Administrateur d'Artémis
- Vice-Présidente du conseil d'administration et Administrateur de Kering [(a)]
- Représentante permanente d'Artémis au conseil d'administration de l'AGEFI
- Représentante permanente d'Artémis au conseil d'administration de Sebdo Le Point
- Administrateur d'Yves Saint Laurent

(a) Sociétés françaises cotées.

Simon Gillham

62 ans – nationalité britannique

Représentant permanent de Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland, administrateur indépendant jusqu'au 23 mai 2019

42, avenue de Friedland
Paris (75008)

Date de première nomination : 24 mai 2016
Date d'expiration du mandat : mandat expiré depuis le 23 mai 2019
Nombre d'actions détenues par la Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland, dont M. Simon Gillham est le représentant permanent : 250

Titulaire d'un *Bachelor of Arts* (universités du Sussex et de Bristol), Simon Gillham débute en 1981 chez Thomson où il s'occupe de formation. En 1985, il crée sa société de formation et de communication. En 1991, il est nommé Vice-Président Communications de Thomson Consumer Electronics. En 1994, il rejoint le groupe Carnaud Metalbox. Début 1999, il prend la direction de la communication du groupe Valeo, puis devient Vice-Président Communication d'Havas en 2001. Il rejoint Vivendi en 2007 en tant que directeur de la communication et du développement durable. Il est Président de Vivendi Village et supervise à ce titre les activités de Vivendi Ticketing, MyBestPro, Watchever, Radionomy, l'Olympia et le Théâtre de l'Œuvre. Il est membre du directoire de Vivendi depuis novembre 2015.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 en dehors du Groupe

- **En France :** Membre du directoire de Vivendi [(a)], Président de Vivendi Village, Président du conseil d'administration de Digitick, Président de l'Olympia, Administrateur de Dailymotion, Président du conseil d'administration, Brive Rugby Club
- **À l'étranger :** Président du conseil d'administration de See Group Ltd (Royaume-Uni)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Membre du conseil de surveillance de Canal+ France
- Président du conseil d'administration de Watchever
- Président du conseil d'administration de MybestPro
- Membre du conseil de surveillance de StudioCanal
- Président du conseil d'administration de The Way Ahead Group (Royaume-Uni)
- Membre du conseil de surveillance d'Universal Music France

(a) Société française cotée.

Stéphane Roussel

57 ans – nationalité française

Représentant permanent de Vivendi, administrateur indépendant jusqu'au 23 mai 2019

42, avenue de Friedland
Paris (75008)

Date de première nomination : 24 mai 2016
Date d'expiration du mandat : mandat expiré depuis le 23 mai 2019
Nombre d'actions détenues par la société Vivendi, dont M. Stéphane Roussel est le représentant permanent : 250

Diplômé de l'École des psychologues praticiens de Paris, Stéphane Roussel débute sa carrière dans le groupe Xerox en 1985. Puis de 1997 à 2004 il évolue au sein du groupe Carrefour à la direction des ressources humaines. De 2004 à 2009 il est directeur des ressources humaines de SFR. Puis de 2009 à 2012 il est directeur des ressources humaines de Vivendi. De juin 2012 à avril 2013, il est Président-Directeur Général de SFR, avant sa cession au groupe Altice. En mai 2013 il rejoint la direction générale du groupe Vivendi. Il est membre du directoire de Vivendi depuis juin 2014 et Directeur Général de Vivendi depuis 2015.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 en dehors du Groupe

- **En France :** Membre du directoire de Vivendi SA [(a)], Président-Directeur Général de Gameloft, Membre du conseil de surveillance de groupe Canal+, Administrateur de Dailymotion, Membre du conseil de surveillance d'Universal Music France, Membre du conseil de surveillance de Banijay Group Holding, Administrateur de IMS

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Membre du conseil de surveillance de StudioCanal
- Président de groupe Vivendi Africa
- Administrateur de Telecom Italia
- Membre du conseil de surveillance de Banijay Group (SAS)
- Président de groupe Vivendi Africa Bénin (SAS)
- Président-Directeur Général de SFR
- Administrateur de GVT Participaçoes SA (Brésil)
- Représentant permanent de la Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland, Administrateur de Numericable-SFR
- Membre et Président du conseil d'administration de la Fondation SFR
- Administrateur d'Activision Blizzard
- Président du conseil d'administration de Digitick
- Administrateur de See Group Ltd (Royaume-Uni)
- Administrateur de UK Ticketing Ltd (Royaume-Uni)
- Président d'Arpejeh

(a) Société française cotée.

3.1.4 / EXAMEN DE L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Pour examiner la qualification d'indépendance d'un administrateur et prévenir les éventuels risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la direction, la Société ou le Groupe, le conseil a retenu les critères définis dans le Code AFEP-MEDEF (§ 9.5), qui sont les suivants :

Critère n° 1 : salarié mandataire social au cours des cinq dernières années	■ Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société que celle-ci consolide.
Critère n° 2 : mandats croisés	■ Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère n° 3 : relations d'affaires significatives	■ Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe est débattue par le conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel.
Critère n° 4 : lien familial	■ Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère n° 5 : commissaire aux comptes	■ Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.
Critère n° 6 : durée de mandat supérieure à 12 ans	■ Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des 12 ans.
Critère n° 7 : statut du dirigeant mandataire social non exécutif	■ Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du Groupe.
Critère n° 8 : statut de l'actionnaire important	■ Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Critères d'indépendance de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF

	Critère nº 1	Critère nº 2	Critère nº 3	Critère nº 4	Critère nº 5	Critère nº 6	Critère nº 7	Critère nº 8
Jacques Veyrat	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Brigitte Taittinger-Jouyet	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Delphine Mousseau	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Daniela Weber-Rey	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Sandra Lagumina	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Antoine Gosset-Grainville	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Nonce Paolini	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Caroline Grégoire Sainte Marie	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Patricia Barbizet [(a)]	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Enrique Martinez	Non conforme	Non conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland, représentée par Simon Gilham [(a)]	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Jean-Marc Janaillac	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Vivendi SA, représentée par Stéphane Roussel	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Javier Santiso	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Carole Ferrand	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Franck Maurin	Non conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme

(a) Administrateur jusqu'au 23 mai 2019.

Ainsi, 11 administrateurs sur 13 membres du conseil au 31 décembre 2019 sont qualifiés d'administrateurs indépendants. Ils n'ont aucun lien d'affaires avec la Société et ne perçoivent pas de rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

3.1.5 / MODALITÉ D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Conformément aux termes de l'article 16 des statuts de la Société, à la suite du départ d'Alexandre Bompard de ses fonctions de Président-Directeur Général, le conseil d'administration du 17 juillet 2017, suivant l'avis du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de dissocier les fonctions de Président du conseil d'administration de celles de Directeur Général. En effet, le comité des nominations et des rémunérations a estimé qu'une telle dissociation de fonctions permettrait à la direction générale, dans la période faisant suite à l'acquisition du Groupe Darty, de se concentrer sur les priorités opérationnelles du Groupe, et notamment poursuivre les travaux d'intégration de Fnac et Darty, s'assurer de la réalisation des synergies annoncées, et faire face à une concurrence accrue.

Le conseil d'administration du 17 juillet 2017 a décidé de nommer Enrique Martinez en qualité de Directeur Général, traduisant sa volonté de poursuivre la transformation du Groupe engagée ces dernières années en s'appuyant sur l'équipe de management en place, et de mener efficacement à son terme le processus d'intégration de la Fnac et de Darty engagé en 2016.

L'assemblée générale du 23 mai 2019 a nommé Enrique Martinez membre du conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et des rémunérations du 4 février 2019.

Les pouvoirs du Directeur Général sont ceux que lui confère la loi. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers. Il convient de se référer au paragraphe 3.2.2.2 pour les limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général.

3.1.6 / PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration du 17 juillet 2017 a décidé de nommer en qualité de Président, pour la durée restant à courir de son mandat d'administrateur, Jacques Veyrat, afin d'apporter au Directeur Général et à l'équipe de management son expérience et sa contribution au positionnement stratégique du Groupe.

Par ce choix, le conseil a exprimé sa conviction que la continuité managériale est la mieux à même de permettre au Groupe de conforter sa position sur le marché et ses performances opérationnelles.

Le Président du conseil d'administration préside les réunions du conseil d'administration, en organise et dirige les travaux et réunions, dont il rend compte à l'assemblée générale, et veille au bon fonctionnement des organes de la Société, en s'assurant en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Le Président du conseil préside en outre les assemblées générales des actionnaires.

Le règlement intérieur mis à jour par le conseil d'administration lors de la séance du 24 janvier 2019 a notamment précisé les missions particulières suivantes du Président :

- le Président est chargé des relations des actionnaires de la Société avec le conseil sur les sujets de gouvernement d'entreprise. Il est également chargé de maintenir la qualité des relations avec les actionnaires stratégiques de la Société, en liaison étroite avec le Directeur Général ;
- le Président peut, sans préjudice des prérogatives du conseil d'administration et de ses comités, être consulté par le Directeur Général sur tous les événements significatifs en ce qui concerne la stratégie de la Société et les grands projets de croissance.

En vue de l'exercice des missions visées ci-dessus, le Président a accès à tout document ou information qu'il jugerait nécessaire ou utile à l'exercice de ses missions. Il peut consulter le secrétaire du conseil et le directeur financier de la Société, et bénéficier de l'assistance du secrétariat général de la Société pour les tâches administratives résultant de ces missions.

3.1.7 / COMITÉ EXÉCUTIF

Le Directeur Général est assisté d'un comité exécutif en charge des directions fonctionnelles ou opérationnelles lui permettant ainsi de maintenir l'efficience de la gouvernance.

Le comité exécutif du Groupe est composé des personnes suivantes :

- Enrique Martinez, Directeur Général Groupe ;
- Annabel Chaussat, directrice Marketing et E-commerce ;
- Frédérique Giavarini, directrice des ressources humaines, de la responsabilité sociétale et environnementale et de la gouvernance Groupe ;
- Tiffany Foucault, directrice des ressources humaines ;
- Vincent Gufflet, directeur commercial Produits et Services France ;
- Benoît Jaubert, directeur d'exploitation ;
- Jean-Brieuc Le Tinier, directeur financier et secrétaire général Groupe ;
- Charles-Henri de Maleissye, Directeur Général Fnac Vanden Borre en Belgique ;
- Benjamin Perret, directeur de la communication et des affaires publiques ;
- Marcos Ruao, Directeur Général Fnac Espagne, en charge de la coordination de la zone ibérique ;
- Olivier Theulle, directeur des opérations et des systèmes d'information ;
- Anne-Laure Feldkircher, directrice de la stratégie et du M&A.

Le comité exécutif du Groupe se réunit de manière hebdomadaire pour évoquer les performances opérationnelles et financières du Groupe et échanger sur les projets stratégiques et la conduite de l'entreprise.

3.1.8 / DÉONTOLOGIE DES ADMINISTRATEURS ET AUTRES INFORMATIONS

Conflits d'intérêts – Conventions réglementées – Condamnations

- À la connaissance de la Société, il n'existe, à la date d'établissement du présent Document d'enregistrement universel, aucun lien familial entre les membres du conseil d'administration et de la direction générale de la Société.
- À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'enregistrement universel, aucune personne membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, au cours des cinq dernières années : (i) n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, (ii) n'a été concerné par une faillite, mise sous séquestre, liquidation, ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en ayant occupé des fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance (iii) n'a fait l'objet d'une mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés) et (iv) n'a été déchue par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.
- À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'enregistrement universel, aucun conflit d'intérêts potentiel n'est identifié entre les devoirs de l'une quelconque des personnes membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs.
- À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'enregistrement universel, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires ou avec des clients, fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale.

- À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'enregistrement universel, il n'existe pas d'avantage octroyé au terme de contrats de service liant l'un des mandataires sociaux à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales.
- À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'enregistrement universel, il n'existe aucune restriction acceptée par les personnes membres d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance concernant la cession, dans un certain laps de temps, des titres de l'émetteur qu'elles détiennent, à l'exception des règles relatives à la prévention des opérations d'initiés et des règles relatives aux obligations de détention au nominatif par les dirigeants mandataires sociaux des titres acquis définitivement sur les plans d'attributions gratuites d'actions et d'options qui leur sont attribués conformément aux articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce.

Le règlement intérieur mis à jour par le conseil d'administration le 17 octobre 2019 prévoit, en matière de gestion des conflits d'intérêts, les éléments suivants :

Chaque membre du conseil « a l'obligation de faire part au conseil de toute situation de conflit d'intérêts et doit déclarer la ou les raisons pour lesquelles il décide, le cas échéant, de ne pas s'abstenir d'assister aux débats et de participer au vote de toute délibération du conseil pour laquelle il serait dans une telle situation ».

« Le Président ou, le cas échéant, le Vice-Président pourra ne pas transmettre, au(x) administrateur(s) dont il a des motifs sérieux de penser qu'ils sont dans une situation de conflit d'intérêts, des informations ou documents afférents au sujet conflictuel, et informera le membre du conseil de cette absence de transmission.

En cas de désaccord entre le Président ou, le cas échéant, le Vice-Président et le membre du conseil, le conseil aura recours à un conseil juridique pertinent sur le sujet concerné, indépendant du Groupe et de tout groupe dans lequel le membre du conseil exerce un mandat et/ou une fonction, qui veillera à ce que ledit membre du conseil ait accès en temps utile à toute information requise par son mandat d'administrateur, à l'exception des informations dont l'échange ou le partage serait constitutif d'un conflit d'intérêts avéré. »

3.2 / Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle

3.2.1 / COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément à l'article 15 (4) des statuts de la Société, le conseil d'administration de la Société a décidé au cours de sa séance du 24 juin 2013 la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet à leur examen.

Dans ce cadre, le conseil d'administration de la Société a décidé la création de quatre comités dont la composition, les attributions et les règles de fonctionnement sont décrites ci-après : un comité d'audit, un comité des nominations et des rémunérations, un comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale et un comité stratégique dont la création a été décidée par le conseil d'administration lors de sa réunion du 23 mai 2019.

3.2.1.1 / Comité d'audit

Le conseil d'administration de la Société a décidé la mise en place d'un comité d'audit et fixé les termes de son règlement intérieur ainsi qu'il suit.

Composition

Le comité d'audit est composé de trois membres nommés pour une durée indéterminée (étant précisé que leur mandat viendra à expiration, en tout état de cause, lors de l'expiration de leur mandat de membre du conseil d'administration) et choisis en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes.

Ainsi, dans le respect des critères du Code AFEP-MEDEF, le règlement intérieur du comité prévoit que les administrateurs indépendants constituent au minimum les deux tiers du comité d'audit. Les administrateurs qui composent le comité d'audit sur l'année 2019 sont tous indépendants.

La composition de ce comité a été modifiée par le conseil d'administration de la Société lors de ses séances des 22 octobre 2015, 23 mai 2016, et 15 décembre 2017 : Carole Ferrand (administrateur indépendant) est Présidente et ses deux autres membres sont Daniela Weber-Rey (administrateur indépendant) et Sandra Lagumina (administrateur indépendant).

Les membres du comité d'audit ont tous une compétence reconnue en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes, alliant leurs expertises dans le domaine de la direction générale et opérationnelle ou financière d'établissements bancaires et d'entreprises comme le confirment leurs parcours professionnels (voir section 3.1.3 « Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et le Directeur Général » du Document d'enregistrement universel).

Attributions

La mission du comité d'audit est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et de s'assurer de l'efficacité du dispositif de suivi des risques et de contrôle interne opérationnel, afin de faciliter l'exercice par le conseil d'administration de ses missions de contrôle et de vérification en la matière.

Dans ce cadre, le règlement intérieur du comité d'audit prévoit qu'il exerce notamment les missions principales suivantes :

- *suivi du processus d'élaboration de l'information financière* – Le comité d'audit a pour mission d'examiner, préalablement à leur présentation au conseil d'administration, les comptes sociaux et consolidés, annuels ou semestriels, et notamment d'apprécier la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives, les provisions et leurs ajustements et toute situation pouvant générer un risque significatif pour le Groupe, ainsi que toute information financière ou tout rapport trimestriel, semestriel ou annuel sur la marche des affaires sociales, ou établi à l'occasion d'une opération spécifique (apport, fusion, opération de marché, etc.). Le comité s'assure de la pertinence, de la permanence, de la fiabilité et de la bonne application des méthodes comptables en vigueur dans la Société et ses principales filiales pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux. Il examine le périmètre des sociétés consolidées et les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses, ainsi que les opérations importantes ou complexes (acquisitions ou cessions significatives, restructurations, opérations de couverture, existence d'entités ad hoc, provisions importantes, etc.) qui ont eu une incidence sur les comptes de l'entreprise. Le comité doit notamment se pencher sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts. Le comité examine également les modalités d'établissement de toute autre information financière et comptable publiée ou communiquée aux actionnaires ou au marché. L'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la direction décrivant l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale et les engagements hors bilan significatifs de la société ainsi que les options comptables retenues ;

- *suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs aux opérations et au traitement de l'information financière, extra-financière et comptable* – Le comité d'audit a pour mission de s'assurer de la pertinence, de la fiabilité et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne, d'identification, de couverture et de gestion des risques de la Société relatifs à ses activités et au traitement de l'information financière, extra-financière et comptable, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance. Le comité doit veiller à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives relevées. À cette fin, il est informé des principaux constats des commissaires aux comptes et de l'audit interne. Le comité examine également régulièrement la cartographie des risques métiers et les risques et engagements hors bilan significatifs de la Société et de ses filiales. Il apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informe le conseil, le cas échéant. Le comité donne son avis sur la mission et l'organisation de l'audit interne du Groupe et sur son plan de travail, entend le responsable de l'audit interne et examine les rapports d'audit interne ou une synthèse périodique de ces rapports ;

- *suivi de la procédure d'évaluation régulière des conventions courantes conclues à des conditions normales* – Conformément à l'article L. 225-39 al. 2 du Code de commerce, la procédure permettant l'évaluation régulière des conventions courantes conclues à des conditions normales, intervenues directement ou par personne interposée entre Fnac Dart SA et l'un de ses mandataires sociaux ou actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, ou auxquelles une de ces personnes est indirectement intéressée, ou intervenue entre Fnac Darty SA et une entreprise, si le Directeur Général, l'un des Directeurs Généraux délégués ou l'un des administrateurs de la société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, membre du conseil de surveillance ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise, vise à s'assurer que ces conventions remplissent effectivement ces conditions. La direction juridique et la direction financière du Groupe évaluent une fois par an les conventions courantes conclues à des conditions normales en s'appuyant, pour les notions d'« opérations courantes » et de « conditions normales », notamment sur le guide de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes de 2014 sur les conventions réglementées et courantes. Elles pourront, le cas échéant, faire intervenir les commissaires aux comptes, afin d'identifier les éventuelles conventions susceptibles d'être requalifiées en conventions réglementées. Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation. Les conventions conclues par Fnac Darty SA avec les sociétés dont Fnac Darty SA détient, directement ou indirectement, la totalité du capital, le cas échéant déduction faite du nombre minimum d'actions requis pour satisfaire aux exigences légales, sont exclues du champ d'application de la procédure d'évaluation. La direction juridique et la direction financière rendent compte de cette évaluation annuellement au comité d'audit et au conseil d'administration ;

- *suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes de la Société* – Conformément à la loi et au Règlement européen, les commissaires aux comptes doivent présenter au comité leur programme général de travail et les sondages auxquels ils ont procédé, les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes ou documents comptables et leurs observations sur les méthodes d'évaluation utilisées, les irrégularités et inexactitudes qu'ils ont relevées, les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente et, au plus tard à la date de présentation du rapport d'audit, un rapport d'audit complémentaire établi conformément au Règlement européen qui expose les résultats du contrôle légal des comptes. Le comité d'audit suit la réalisation par les commissaires aux comptes de leur mission, en tenant compte, le cas échéant, des constatations et conclusions des contrôles effectués par le Haut Conseil du commissariat aux comptes (H3C). À cette fin, il doit entendre les commissaires aux comptes lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux. Ceci permet au comité d'être informé des principales zones de risques ou d'incertitudes sur les comptes identifiées par les commissaires aux comptes, de leur approche d'audit et des difficultés éventuellement rencontrées dans leur mission. Les commissaires aux comptes doivent aussi porter à la connaissance du comité d'audit les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant leurs travaux pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;

- *suivi des règles d'indépendance et d'objectivité des commissaires aux comptes* – Le comité doit examiner avec les commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques. À l'occasion de la nomination des commissaires aux comptes, le comité d'audit doit piloter la procédure de sélection des commissaires aux comptes et soumettre au conseil d'administration une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale. Sauf en matière de renouvellement, cette recommandation doit être faite à l'issue d'un appel d'offres, être justifiée et comporter au moins deux choix en faisant état d'une préférence motivée. En matière de renouvellement, le comité propose au conseil la procédure de sélection et notamment s'il y a lieu de recourir à un appel d'offres. Il supervise l'appel d'offres et valide le cahier des charges et le choix des cabinets consultés, en veillant à la sélection du « mieux-disant » et non du « moins-disant ». Le comité doit notamment se faire communiquer par les commissaires aux comptes, chaque année, la déclaration d'indépendance visée à l'article 6 du Règlement européen, le montant global des honoraires versés au réseau des commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la Société ou l'entité qui la contrôle, au titre des services autres que la certification des comptes ainsi que la nature de ces services. En outre, le comité doit approuver préalablement la fourniture de services autres que d'audit après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance du commissaire aux comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par celui-ci. À cet égard, le cabinet en charge de l'audit légal peut réaliser des services autres que d'audit qui ne sont pas interdits par le Règlement européen et par le Code de déontologie des commissaires aux comptes. Dans ce cas, le plafond des honoraires ne doit pas dépasser 70 % de la moyenne des honoraires facturés au cours des trois derniers exercices pour le contrôle légal des comptes. Le comité d'audit statue, dans ce cadre, conformément à la charte du comité d'audit. Le comité doit aussi s'assurer que le montant des honoraires versés par la Société et son Groupe, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes. Ainsi, lorsque les honoraires totaux versés par la société à l'un de ses commissaires aux comptes au cours de chacun des trois derniers exercices consécutifs représentent plus de 15 % du total des honoraires reçus par ce commissaire aux comptes, le comité examine si la mission d'audit devrait faire l'objet d'un contrôle qualité par un autre auditeur. Lorsque les honoraires reçus par ce commissaire aux comptes continuent de dépasser 15 % du total des honoraires reçus, le comité d'audit décide, sur la base de critères objectifs, si le commissaire aux comptes peut continuer à exercer sa mission pendant une période supplémentaire qui en aucun cas ne peut dépasser deux ans ;

- *revue des financements* – Dans le cadre de cette mission, le comité d'audit effectue une revue détaillée de la stratégie de financement, liquidité, couverture, maturité, contreparties et plus largement toute question relative aux risques financiers du Groupe. Le comité d'audit formulera ainsi ses commentaires au conseil d'administration.

Fonctionnement

Les réunions du comité sont valablement tenues dès lors que deux membres y participent. Les propositions du comité sont adoptées à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix. Le comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an et autant de fois qu'il le juge nécessaire. Les réunions se tiennent avant la réunion du conseil d'administration et généralement au moins deux jours avant cette réunion lorsque l'ordre du jour du comité d'audit porte sur l'examen des comptes semestriels et annuels préalablement à leur examen par le conseil d'administration.

Dans l'exercice de sa mission, il entend et peut questionner les commissaires aux comptes, le directeur financier du Groupe et les responsables de l'audit interne, du contrôle interne et du financement. Sont portées à la connaissance du comité les principales problématiques identifiées par la direction de l'audit interne.

Il fait régulièrement rapport et formule tous avis ou recommandations au conseil dans les domaines de sa compétence. Les réunions du comité donnent lieu à un compte rendu écrit et approuvé.

Le comité peut recourir à des experts extérieurs à la Société et entendre toute personne.

Il examine chaque année les honoraires des commissaires aux comptes de la Société et apprécie les conditions de leur indépendance.

3.2.1.2 / Comité des nominations et des rémunérations

Le conseil d'administration de la Société a décidé la mise en place d'un comité des nominations et des rémunérations et fixé les termes de son règlement intérieur ainsi qu'il suit.

Composition

Le comité des nominations et des rémunérations est composé de trois membres, dont aucun n'exerce de fonction de direction dans la Société et dont deux au moins sont indépendants au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société, conformément au Code AFEP-MEDEF.

Les membres sont nommés pour une durée indéterminée (étant précisé que leur mandat viendra à expiration, en tout état de cause, lors de l'expiration de leur mandat de membre du conseil d'administration) et sont choisis en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence en matière de sélection ou de rémunération de mandataires sociaux de sociétés cotées.

Le Président du comité des nominations et des rémunérations est désigné par le conseil d'administration parmi les administrateurs indépendants.

La composition de ce comité a été modifiée en 2019 : Antoine Gosset-Grainville (administrateur indépendant) dont le mandat d'administrateur a été renouvelé par l'assemblée générale ordinaire du 23 mai 2019 en est le Président et ses deux autres membres sont Patricia Barbizet (administrateur indépendant) jusqu'au terme de son mandat de membre du conseil d'administration, le 23 mai 2019, puis Brigitte Taittinger-Jouyet (administrateur indépendant) à l'issue de l'assemblée générale de cette date, et Nonce Paolini (administrateur indépendant).

Attributions

Le comité des nominations et des rémunérations est un comité spécialisé du conseil d'administration dont les missions principales sont les suivantes :

- assister celui-ci dans la composition des instances dirigeantes de la Société et de son Groupe ;
- assister celui-ci dans la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux et des cadres dirigeants du Groupe, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé du Groupe.

Dans ce cadre, il exerce notamment les missions suivantes :

- *propositions de nomination des membres du conseil d'administration, de la direction générale et des comités du conseil* – Le comité des nominations et des rémunérations a notamment pour mission de faire des propositions au conseil d'administration en vue de la nomination de ses membres (par l'assemblée générale ou par cooptation) et du Président, du Directeur Général et, le cas échéant, des Directeurs Généraux délégués, ainsi que des membres et du Président de chacun des autres comités du conseil d'administration.

  À cet effet, il adresse des propositions motivées au conseil d'administration. Celles-ci sont guidées par l'intérêt des actionnaires et de la Société. D'une manière générale, le comité doit s'efforcer de refléter une diversité d'expériences et de points de vue, tout en assurant un niveau élevé de compétence, de crédibilité interne et externe et de stabilité des organes sociaux de la Société. Par ailleurs, il établit et tient à jour un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux pour être en situation de proposer rapidement au conseil d'administration des solutions de succession en cas de vacance imprévisible.

  S'agissant spécialement de la nomination des membres du conseil d'administration, le comité prend notamment en compte les critères suivants : (i) l'équilibre souhaitable de la composition du conseil d'administration notamment en termes de diversité (nationalités, âge…) et au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société, (ii) le nombre souhaitable de membres indépendants, (iii) la proportion d'hommes et de femmes requise par la réglementation en vigueur, (iv) l'opportunité de renouvellement des mandats et (v) l'intégrité, la compétence, l'expérience et l'indépendance de chaque candidat. Dans ce cadre, le comité propose une politique de diversité appliquée aux membres au conseil d'administration. Le comité des nominations et des rémunérations doit également organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs membres indépendants et réaliser ses propres études sur les candidats potentiels avant qu'aucune démarche ne soit faite auprès de ces derniers.

  S'agissant de la nomination des Directeurs Généraux délégués, le comité propose au conseil d'administration un processus de sélection qui garantit jusqu'à son terme la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats. Ces propositions de nomination s'efforcent de rechercher une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

  Lorsqu'il émet ses recommandations, le comité des nominations et des rémunérations doit tendre à ce que les membres indépendants du conseil d'administration et des comités spécialisés du conseil, dont notamment le comité d'audit et le comité des nominations et des rémunérations, comportent au minimum le nombre de membres indépendants requis par les principes de gouvernance auxquels la Société se réfère ;

- *évaluation annuelle de l'indépendance des membres du conseil d'administration* – Le comité des nominations et des rémunérations examine chaque année, avant la publication du rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société, la situation de chaque membre du conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société, et soumet ses avis au conseil en vue de l'examen, par ce dernier, de la situation de chaque intéressé au regard de ces critères ;

- *évaluation du fonctionnement du conseil d'administration* – Le comité des nominations et des rémunérations établit chaque année un rapport au conseil d'administration afin de lui permettre de débattre de ses modalités de fonctionnement, de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du conseil, ainsi que de mesurer la contribution effective de chaque membre aux travaux du conseil. Il établit également un rapport afin de permettre au conseil d'administration d'évaluer dans les mêmes conditions et selon la même périodicité les modalités de fonctionnement des comités permanents constitués en son sein ;

- *examen et proposition au conseil d'administration concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des membres de la direction générale et des principaux dirigeants du Groupe ainsi que du Président et le cas échéant du Vice-Président du conseil d'administration* – Le comité des nominations et des rémunérations établit des propositions qui comprennent la rémunération fixe et variable, mais également, le cas échéant, les options de souscription ou d'achat d'actions, les attributions d'actions de performance, les régimes de retraite et de prévoyance, les indemnités de prise de fonctions, de départ et de non-concurrence, les avantages en nature ou particuliers et tout autre éventuel élément de rémunération directe ou indirecte (y compris à long terme) pouvant constituer la rémunération des membres de la direction générale, dans les conditions prévues par la réglementation. Il est informé des mêmes éléments de la rémunération des principaux cadres dirigeants du Groupe et des politiques mises en œuvre à ce titre au sein du Groupe. Le comité établit également des propositions concernant la rémunération du Président du conseil d'administration, dans les conditions prévues par la réglementation et le cas échéant du Vice-Président. Dans le cadre de l'élaboration de ses propositions et travaux, le comité des nominations et des rémunérations prend en compte les pratiques de place en matière de gouvernement d'entreprise auxquelles la Société adhère ;

- *examen et propositions au conseil d'administration concernant l'enveloppe et la méthode de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs* – Le comité des nominations et des rémunérations propose au conseil d'administration l'enveloppe et la répartition de la rémunération allouée aux administrateurs et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux membres du conseil d'administration, en tenant compte notamment de leur assiduité au conseil et dans les comités qui le composent, des responsabilités qu'ils encourent et du temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions ;

- *missions exceptionnelles* – Le comité est consulté pour recommandation au conseil d'administration sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le conseil d'administration à certains de ses membres ;

- *examen et avis au conseil sur le vote négatif portant sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux* – Lorsque l'assemblée générale ordinaire annuelle émet un vote négatif sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos aux dirigeants mandataires sociaux, le comité donne son avis au conseil afin que celui-ci délibère sur ce sujet lors d'une prochaine séance.

Fonctionnement

Les réunions du comité des nominations et des rémunérations sont valablement tenues dès lors que deux membres y participent. Les propositions du comité des nominations et des rémunérations sont adoptées à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix.

Le comité des nominations et des rémunérations se réunit autant de fois qu'il le juge nécessaire et au moins une fois par an, préalablement à la réunion du conseil d'administration se prononçant sur la situation des membres du conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société (sur la notion d'« indépendance », voir la section 3.1.4 « Examen de l'indépendance des administrateurs » du présent Document d'enregistrement universel) et, en tout état de cause, préalablement à toute réunion du conseil d'administration se prononçant sur la fixation de la rémunération des membres de la direction générale ou sur la répartition de la rémunération allouée aux administrateurs.

3.2.1.3 / Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Le conseil d'administration de la Société a décidé la mise en place d'un comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale et fixé les termes de son règlement intérieur ainsi qu'il suit.

Composition

Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale est composé de quatre membres nommés pour une durée indéterminée (étant précisé que leur mandat viendra à expiration, en tout état de cause, lors de l'expiration de leur mandat de membre du conseil d'administration) et choisis en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence dans l'appréciation des questions sociales, environnementales et sociétales.

La composition de ce comité a été modifiée par le conseil d'administration de la Société lors de sa séance du 4 avril 2019 : la Présidente en est Brigitte Taittinger-Jouyet (administrateur indépendant) et ses trois autres membres sont Delphine Mousseau (administrateur indépendant), Jean-Marc Janaillac (administrateur indépendant) et Caroline Grégoire Sainte Marie (administrateur indépendant).

Attributions

Les missions du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale sont axées autour des trois piliers du développement durable identifiés par la Société : le pilier social, le pilier environnemental et le pilier sociétal.

Ce comité fait le bilan des actions et des résultats de l'année passée et présente les orientations stratégiques de Fnac Darty de l'année en cours.

Les sujets traités sont notamment le dialogue social, l'égalité de traitement, la mixité, l'emploi des jeunes et des seniors, la diversité, la maîtrise des impacts environnementaux, l'action culturelle et la solidarité, le sourcing en Asie notamment pour les produits en marque propre ou sous licence de marque de l'enseigne Darty.

Le comité s'assure par ailleurs que les informations publiées dans le chapitre 2 « Responsabilité sociétale de l'entreprise » du présent document ont été validées par un organisme tiers indépendant (OIT) qui atteste de leur conformité aux exigences de l'article L. 225-102-1 alinéas 5 et 6.

Dans ce cadre, le règlement intérieur du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale prévoit qu'il exerce notamment les missions principales suivantes :

- *examen des politiques sociales, environnementales et sociétales menées par la Société* – Le comité examine chaque année les politiques sociales, environnementales et sociétales menées par la Société, les objectifs fixés et les résultats obtenus en la matière. Le comité apprécie ces questions au regard de l'activité de la Société et de ses filiales et, dans la mesure des informations dont il peut disposer, au niveau des fournisseurs et sous-traitants de ces dernières. À cette fin, il revoit notamment le Code de conduite des affaires du Groupe diffusé auprès des salariés, fournisseurs, partenaires et sous-traitants du Groupe et la charte RSE Fnac Darty et, le cas échéant, propose des améliorations de celle-ci.

  Le comité examine également une fois par an une synthèse des notations obtenues par la Société et ses filiales par les agences de notation extra-financière.

  Le comité examine par ailleurs la qualité du dialogue social dans l'entreprise et revoit notamment les sondages d'opinion qui ont pu y être menés.

  Le comité identifie enfin annuellement les chantiers prioritaires en matière de politiques sociales, environnementales et sociétales, propose des objectifs et définit des actions pour y parvenir ;

- *examen des principaux risques et opportunités pour la Société en matière sociale, environnementale et sociétale* – Le comité prépare chaque année une présentation de la cartographie des risques de la Société en matière de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, au regard des enjeux propres à l'activité de la Société. Il examine les risques identifiés, procède à la revue des dispositifs de protection contre ces derniers et se tient informé de leur évolution ;

- *examen des publications de la Société en matière sociale, environnementale et sociétale* – Le comité examine annuellement l'ensemble des informations publiées par la Société en matière sociale, environnementale et sociétale. À cette fin, le comité passe annuellement en revue les systèmes de reporting, d'évaluation et de contrôle afin de permettre au Groupe de produire une information fiable en cette matière ;

- *examen des questions relatives à la promotion de la diversité, de l'équité et de la parité* – Le comité examine annuellement l'ensemble des questions relatives à la promotion de la diversité, de l'équité et de la parité dans l'entreprise. Le cas échéant, il synthétise ses observations dans des recommandations qu'il soumet au conseil d'administration. Il assure le suivi et la diffusion des recommandations retenues par le conseil d'administration ;

- *examen de l'impact de l'activité des enseignes sur l'environnement* – Le comité examine chaque année l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement. Il porte une attention particulière aux questions touchant à la consommation d'énergie, aux émissions de dioxyde de carbone liées directement ou indirectement aux activités de l'entreprise et aux initiatives en vue de favoriser la collecte et le recyclage des produits en fin de vie. Le cas échéant, il synthétise ses observations dans des recommandations qu'il soumet au conseil d'administration. Il assure le suivi et la diffusion des recommandations retenues par le conseil d'administration ;

- *inscrire les enseignes dans une démarche sociétale durable* – Le comité porte une attention particulière aux évolutions des thématiques sociétales fortement liées aux activités du Groupe comme notamment la lutte contre l'exclusion culturelle et la liberté d'expression, l'essor du numérique et de l'automatisation, ou encore le développement d'une consommation plus responsable.

  Il favorise les actions permettant de véhiculer ces valeurs auprès du grand public en invitant le public à s'associer aux démarches entreprises par la Société (offre de partage avec des associations, dispositif d'adhésion solidaire, collectes de produits culturels et fournitures de ceux-ci au plus défavorisés, etc.) ;

- *associer les salariés aux politiques sociales, environnementales et sociétales des enseignes* – Le comité définit chaque année des propositions tendant à renforcer l'association des salariés aux politiques sociales, environnementales et sociétales de l'entreprise. Dans ce cadre, il identifie les moyens de communication permettant de véhiculer les messages clefs auprès du plus grand nombre et d'assurer la sensibilisation et la formation des personnels autour des politiques sociales, environnementales et sociétales prioritaires. Il revoit également l'évolution des propositions précédentes ayant été retenues et mises en œuvre et, le cas échéant, propose des modifications ou des actions complémentaires ;

- *examen des questions en matière de loyauté des pratiques dans le respect des principes éthiques que le Groupe s'est fixé dans le Code de conduite des affaires Fnac Darty* – Dans ce cadre, le comité examine et fait toutes propositions au conseil notamment sur les questions relatives au dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence.

Fonctionnement

- Les réunions du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale sont valablement tenues dès lors que deux membres y participent. Les propositions du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale sont adoptées à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix. Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale se réunit autant de fois qu'il le juge nécessaire et au moins une fois par an, préalablement à la réunion du conseil d'administration convoquant l'assemblée générale annuelle de la Société.

3.2.1.4 / Comité stratégique

Le conseil d'administration de la Société a décidé en 2019 la mise en place d'un comité stratégique et a fixé les termes de son règlement intérieur ainsi qu'il suit.

Composition

Le comité est composé du (i) Président du conseil d'administration, (ii) dirigeant mandataire social exécutif administrateur (en cas de non-cumul de cette fonction avec celle de Président du conseil), (iii) Président du comité d'audit, (iv) Président du comité des nominations et des rémunérations, et (v) Président du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, soit un nombre minimum de trois membres en cas de cumul de mandats susvisés et un nombre maximum de cinq membres en l'absence de cumul de mandats susvisés.

Le dirigeant mandataire social exécutif (s'il n'est pas administrateur) et le directeur financier du Groupe assistent aux réunions du comité stratégique.

Le comité est présidé par le Président du conseil d'administration sauf en cas de cumul de ces fonctions avec celles de Directeur Général.

Le Président du comité peut inviter certains administrateurs non membres du comité à assister aux réunions.

Ce comité est donc composé comme suit : le Président en est Jacques Veyrat (Président du conseil d'administration et administrateur indépendant) et ses quatre autres membres sont Antoine Gosset-Grainville (Président du comité des nominations et des rémunérations et administrateur indépendant), Carole Ferrand (Présidente du comité d'audit et administrateur indépendant), Brigitte Taittinger-Jouyet (Présidente du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale et administrateur indépendant) et Enrique Martinez (Directeur Général et administrateur).

Attributions

Le comité stratégique a deux missions principales :

a) mission générale : la mission générale du comité est d'étudier les grandes orientations stratégiques du Groupe que les dirigeants pourraient mettre en œuvre et plus particulièrement dans le domaine des métiers, des investissements, des alliances ou de toute autre question jugée centrale pour l'avenir du Groupe et de faire, le cas échéant, des recommandations au conseil d'administration à cet égard ;

b) mission spécifique : à la demande du Président, du dirigeant mandataire social exécutif ou du conseil d'administration, le comité peut également être appelé à formuler un avis sur les projets d'investissement ou de désinvestissement, y compris prise, cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer, devant être soumis à l'autorisation préalable du conseil d'administration.

Le comité peut déléguer au Président, à l'un de ses membres ou à tout sous-comité composé de plusieurs de ses membres, la mission de formuler tout avis sur un sujet particulier si cela s'avère nécessaire.

Dans ce cadre, le comité stratégique exerce les missions principales suivantes :

- le comité peut entendre le dirigeant mandataire social exécutif (s'il n'est pas administrateur) et, le cas échéant, procéder à l'audition de responsables d'entités opérationnelles ou fonctionnelles utiles à la réalisation de sa mission. Le Président en informe préalablement le dirigeant mandataire social exécutif sauf si celui-ci est membre du comité. En particulier, le comité a la faculté de procéder à l'audition du directeur de la stratégie et du M&A ou de toute personne que ce dernier délègue ;
- le comité peut solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de sa compétence, aux frais de la Société, à charge d'en rendre compte au conseil.

Fonctionnement

- Les réunions du comité stratégique sont valablement tenues dès lors que deux membres y participent. Les propositions du comité stratégique sont adoptées à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix. Le comité stratégique se réunit au moins une fois par an et autant de fois qu'il le juge nécessaire.

3.2.2 / CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.2.1 / Règlement intérieur du conseil et charte de déontologie boursière

Le conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui sont conférés par la loi et les statuts.

Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il est saisi de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportun.

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du conseil et les travaux des comités spécialisés du conseil d'administration. Pour chacun des comités, le conseil a établi un règlement intérieur.

En conformité avec la loi et son règlement intérieur, le conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an. Afin de permettre aux administrateurs de préparer au mieux les sujets à examiner en séance, un dossier complet leur est préalablement adressé en temps utile, comprenant par thème abordé l'information nécessaire sur tous les sujets figurant à l'ordre du jour.

Le règlement intérieur fixe la fréquence et les conditions des réunions du conseil et prévoit la possibilité d'y participer par des moyens de visioconférence et/ou téléconférence.

Il établit également le principe de l'évaluation régulière de son fonctionnement et fixe les modalités de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs.

Le règlement intérieur impose aux administrateurs un engagement d'informer le Président du conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs devoirs à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs, et de ne pas prendre part au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement.

Une charte de déontologie boursière, mise à jour lors de la séance du 17 octobre 2019, a été adoptée par le conseil d'administration rappelant les obligations réglementaires des mandataires, des personnes exerçant des responsabilités, des dirigeants et initiés notamment en matière de prévention des opérations d'initiés, et a fixé des règles concernant les restrictions d'intervention sur les titres de la Société, ou plus généralement du Groupe, en prévoyant notamment des « fenêtres négatives » ainsi que la désignation d'un responsable de la déontologie chargé de répondre aux éventuelles questions et interrogations des initiés relatives à la charte.

3.2.2.2 / Limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général

Conformément à la loi, le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

Dans le cadre de la mission légale du conseil d'administration de déterminer les orientations de l'activité de la Société et de veiller à leur mise en œuvre, et sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le conseil, le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que certaines décisions du Directeur Général, en raison de leur nature ou de leur caractère significatif, sont soumises à l'autorisation préalable du conseil d'administration.

Dans sa décision du 17 juillet 2017, le conseil d'administration a maintenu les limitations de pouvoirs prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration en date du 26 janvier 2017, dans son article 3.3, qui sont les suivantes :

« Le Directeur Général doit solliciter l'autorisation préalable du conseil d'administration pour les opérations suivantes :

a) les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité ;

b) les opérations suivantes par la Société ou toute entité contrôlée par celle-ci si elles dépassent le seuil fixé par le conseil d'administration :

(i) tout investissement ou désinvestissement, y compris prise ou cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer, dans la mesure où ceux-ci dépassent un montant fixé par le conseil et valable pour la durée fixée par le conseil dans sa décision,

(ii) toute caution, aval et garantie quelle qu'en soit la nature, dans la mesure où ceux-ci dépassent un montant fixé par le conseil et valable pour la durée fixée par le conseil dans sa décision,

(iii) tout emprunt (ou série d'emprunts) ou prêt d'argent quelle qu'en soit la nature ou remboursement anticipé d'emprunt, dans la mesure où ceux-ci dépassent un montant fixé par le conseil et valable pour la durée fixée par le conseil dans sa décision.

À ce titre, le conseil s'assure notamment que toute opération stratégique et toute opération significative se situant en dehors de la stratégie annoncée de la Société fait l'objet d'une information suffisante en vue de son autorisation préalable par le conseil d'administration. »

Dans ce cadre, le conseil d'administration lors de sa séance du 25 juillet 2019, a décidé de soumettre à son autorisation préalable les opérations dont les seuils suivants seraient dépassés :

- toute émission de caution, aval ou garantie dans la limite d'un plafond global annuel de 50 millions d'euros ;
- tout investissement ou désinvestissement, y compris prise ou cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer dans la mesure où il dépasse 30 millions d'euros ;
- tout emprunt (ou série d'emprunts) ou prêt d'argent quelle qu'en soit la nature ou remboursement anticipé d'emprunt dans la mesure où il dépasse 50 millions d'euros.

Le conseil, lors de cette séance, a décidé que ces autorisations et seuils étaient fixés pour une durée de deux ans expirant le 31 juillet 2021.

Le conseil est par ailleurs régulièrement informé de la situation financière, de la situation de la trésorerie ainsi que des engagements de la Société et du Groupe ; le directeur financier du Groupe participe en effet à toutes les séances du conseil, à l'exception de la séance tenue hors la présence du Directeur Général, lors desquelles il expose, si nécessaire, tout fait ou événement significatif relatif à ces sujets.

3.2.2.3 / Activité du conseil et de ses comités spécialisés

Évaluation du conseil d'administration et des comités spécialisés

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil et du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le conseil d'administration consacre une fois par an un point de l'ordre du jour à une revue de la composition, de l'organisation, du fonctionnement du conseil et de ses comités et l'évaluation de la contribution effective des administrateurs aux travaux du conseil.

Lors de sa séance du 26 février 2020, le conseil a pris connaissance de la restitution de l'évaluation de son fonctionnement et de ses travaux par un cabinet d'audit externe qui a interviewé l'ensemble des administrateurs après avoir communiqué un guide d'entretien et un questionnaire d'évaluation. Sur la base de ces éléments, le conseil a procédé à l'évaluation annuelle de son fonctionnement et de ses comités pour 2019.

Le conseil a constaté une appréciation très positive des administrateurs sur le profil des membres, le fonctionnement du conseil, l'efficacité avec laquelle le Président en anime et conduit les travaux, ainsi que la pratique de la gouvernance dissociée et n'a pas relevé de point d'attention sur la contribution effective de chacun des administrateurs.

Il a noté un certain nombre de recommandations dont :

- l'organisation d'une demi-journée à une journée dédiée à la stratégie qui pourrait être également l'occasion de créer davantage de lien entre les administrateurs ;
- l'amélioration du parcours d'intégration des administrateurs ;
- la réception des dossiers d'information en avance d'au moins 4 jours avant le conseil, idéalement avec un week-end entre temps, afin de favoriser la place au débat plutôt qu'aux présentations des dossiers.

Conseil d'administration

Activité du conseil d'administration en 2019

Au cours de l'année 2019, le conseil s'est réuni à sept reprises avec un taux de participation moyen de 92 % et a toujours été présidé par le Président du conseil d'administration. L'assiduité individuelle des administrateurs aux séances du conseil d'administration est présentée à la fin du présent titre (3.2.2.3).

Lors de sa réunion du 24 janvier 2019, le conseil a notamment : { **Taux de présence : 83 %**

- examiné la marche des affaires au quatrième trimestre 2018 ainsi que les orientations budgétaires de 2019 ;
- procédé à l'examen des travaux du comité d'audit du 7 décembre 2018 ;
- procédé à l'examen annuel des conventions réglementées.

Lors de sa réunion du 20 février 2019, le conseil d'administration a notamment : { **Taux de présence : 83 %**

- après avoir pris connaissance des travaux du comité d'audit en 2018, du plan d'audit 2019 et de la cartographie des risques 2018, arrêté les comptes annuels et rapports de l'exercice 2017 ;
- examiné et approuvé le budget 2019 ;
- pris connaissance des travaux du comité des nominations et des rémunérations du 15 février 2019 et arrêté la rémunération variable 2018 du Directeur Général ainsi que le montant et les modalités de la rémunération fixe et variable au titre de l'exercice 2019 pour le Président et le Directeur Général, cette décision ayant été prise par les administrateurs hors la présence du Directeur Général et du Président ;
- arrêté la répartition de la rémunération allouée aux administrateurs (anciennement « jetons de présence ») au titre de l'exercice 2018 ;
- pris connaissance des travaux du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale du 19 février 2019, et approuvé les informations sociales et environnementales devant apparaître dans le rapport de gestion ;
- arrêté le rapport sur le Gouvernement d'entreprise.

Lors de sa réunion du 4 avril 2019, le conseil d'administration a notamment : Taux de présence : 83 %

- arrêté le projet des résolutions proposées à l'assemblée générale mixte annuelle du 23 mai 2019 et l'exposé des motifs ;
- échangé sur la composition du conseil d'administration et proposé la nomination d'un nouvel administrateur.

Lors de sa réunion préalable à l'assemblée générale du 23 mai 2019, le conseil d'administration a notamment : Taux de présence : 100 %

- approuvé la mise en œuvre du programme de rachat d'actions, sous condition d'approbation de ce dernier par l'assemblée générale mixte du 23 mai 2019 ;
- décidé la création d'un comité stratégique et adopté son règlement intérieur ;
- approuvé le dispositif d'intéressement long terme au profit de certains cadres dirigeants du Groupe ;
- préparé l'assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire du 23 mai 2019.

Lors de sa réunion postérieure à l'assemblée générale du 23 mai 2019, le conseil d'administration a notamment : Taux de présence : 100 %

- réitéré sa décision de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés.

Lors de sa réunion du 25 juillet 2019, le conseil d'administration a notamment : Taux de présence : 100 %

- procédé à l'examen des travaux du comité d'audit du 23 juillet 2019 sur l'arrêté de compte semestriel ;
- examiné et arrêté les comptes semestriels au 30 juin 2019 ;
- renouvelé les seuils des opérations nécessitant l'autorisation préalable du conseil et accordé une enveloppe annuelle au Directeur Général pour l'émission de cautions, avals et garanties.

Lors de sa réunion du 17 octobre 2019, le conseil d'administration a notamment : Taux de présence : 92 %

- examiné la marche des affaires au troisième trimestre 2019 ;
- arrêté les documents de gestion prévisionnelle de la Société ;
- arrêté une procédure d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales.

À l'issue de cette réunion, le conseil d'administration s'est réuni hors la présence du Directeur Général administrateur.

Activité du conseil d'administration du 1er janvier au 26 février 2020

Lors de sa réunion du 16 janvier 2020, le conseil d'administration a notamment : Taux de présence : 92 %

- évoqué des points d'actualité ;
- fait un premier bilan sur l'exercice écoulé.

Lors de sa réunion du 28 janvier 2020, le conseil d'administration a notamment : Taux de présence : 100 %

- examiné la marche des affaires au quatrième trimestre 2019 ainsi que les orientations budgétaires de 2020 ;
- examiné les travaux du comité d'audit du 6 décembre 2019 ;
- procédé à l'examen annuel des conventions réglementées et pris connaissance du compte-rendu de l'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales.

Lors de sa réunion du 26 février 2020, le conseil d'administration a notamment : Taux de présence : 100 %

- pris connaissance des travaux du comité d'audit, réuni le 26 février 2020, pour l'année 2019, du plan d'audit 2020 validé par le comité d'audit et de la cartographie des risques 2019 examinée par le comité d'audit, arrêté les comptes annuels et rapports de l'exercice 2019 ;
- examiné et approuvé le budget 2020 ;
- pris connaissance des travaux des comités des nominations et des rémunérations du 24 février 2020 et arrêté la rémunération variable 2019 du Directeur Général ainsi que le montant et les modalités de la rémunération fixe et variable du Directeur Général au titre de l'exercice 2020, cette décision ayant été prise hors la présence du Directeur Général ;
- arrêté la répartition de la rémunération allouée aux administrateurs (anciennement « jetons de présence ») au titre de l'exercice 2019 ;
- pris connaissance des travaux du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale du 21 février 2020, et approuvé les informations sociales et environnementales devant apparaître dans le rapport de gestion ;
- approuvé le rapport sur le gouvernement d'entreprise, le rapport de gestion du conseil, le rapport du conseil sur les projets de résolutions ainsi que les projets de résolutions à l'assemblée générale annuelle mixte.

Comité d'audit

Activité du comité d'audit en 2019 et jusqu'au 24 février 2020

Activité du comité d'audit en 2019

En 2019, le comité d'audit s'est réuni cinq fois avec un taux de participation moyen de 100 %.

Une première réunion s'est tenue le 18 février 2019 consacrée principalement à : Taux de présence : 100 %

- la présentation des résultats financiers de Fnac Darty au 31 décembre 2018 ;
- l'examen des travaux de clôture des comptes sociaux et consolidés et de leurs annexes, de Fnac Darty au 31 décembre 2018 ;
- l'examen de l'indépendance et de l'objectivité des commissaires aux comptes, du montant des honoraires versés, et du compte rendu de leur mission au titre des diligences directement liées à la mission des commissaires aux comptes ;
- l'examen du rapport complémentaire des commissaires aux comptes ;
- l'examen de l'état récapitulatif des services autres que la certification des comptes pour l'année 2018 ;
- l'examen du projet de Document de référence 2018 notamment sur les chapitres relatifs aux états financiers, au rapport de gestion, à la gouvernance d'entreprise ainsi qu'aux facteurs de risques et au contrôle interne ;
- l'examen du projet de communiqué de presse financier sur les résultats annuels 2018.

La réunion du comité du 18 avril 2019 a été principalement consacrée à : Taux de présence : 100 %

- l'examen du projet de communiqué de presse sur le chiffre d'affaires du Groupe au titre du premier trimestre 2019 ;
- la revue des financements du Groupe.

La réunion du comité du 23 juillet 2019 a été principalement consacrée à : Taux de présence : 100 %

- la présentation des comptes de Fnac Darty au 30 juin 2019 et la revue du rapport financier semestriel ;
- l'examen des travaux de clôture semestrielle des comptes au 30 juin 2019 ;
- l'audition des commissaires aux comptes sur leur revue limitée des comptes semestriels ;
- l'examen des travaux d'audit interne du premier semestre 2019 ;
- l'examen du projet de communiqué de presse sur les résultats semestriels ;
- l'examen des actions de remédiation du risque cyber.

La réunion du comité du 17 octobre 2019 a été principalement consacrée à : Taux de présence : 100 %

- l'examen du suivi du plan d'audit 2019 ;
- l'examen des principaux contentieux et contrôles juridiques, fiscaux et sociaux en cours sur le périmètre du Groupe ;
- l'examen du suivi des services autres que la certification des comptes au 17 octobre 2019.

La réunion du comité du 11 décembre 2019 a été principalement consacrée aux points suivants : Taux de présence : 100 %

- l'examen de la cartographie des risques 2020 de Fnac Darty ;
- l'examen du suivi des services autres que la certification des comptes au 11 décembre 2019 ;
- le projet de plan d'audit 2020 ;
- la revue de la stratégie de financement à long terme du Groupe ;
- la revue des tests d'*impairment,* de l'approche et de la méthodologie.

Enfin, la réunion du comité du 24 février 2020 a été principalement consacrée aux points suivants : Taux de présence : 100 %

- la présentation des résultats financiers de Fnac Darty au 31 décembre 2019 ;
- l'examen des travaux de clôture des comptes sociaux et consolidés et de leurs annexes au 31 décembre 2019 ;
- l'examen de l'indépendance et de l'objectivité des commissaires aux comptes, du montant de leurs honoraires versés, le montant global des honoraires versés au titre des services autres que la certification des comptes ainsi que la nature de ces services et du compte-rendu de leurs prestations accomplies au titre des diligences directement liées à leur mission ;
- l'examen du rapport complémentaire des commissaires aux comptes ;
- le compte-rendu de l'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales ;
- l'examen de l'état récapitulatif des services autres que la certification des comptes pour l'année 2019 ;

- l'examen du projet du Document d'enregistrement universel 2019 notamment sur les chapitres relatifs aux états financiers, au rapport de gestion, à la gouvernance d'entreprise ainsi qu'aux facteurs de risques et au contrôle interne ;
- l'examen du projet de communiqué de presse financier sur les résultats annuels 2019.

Le comité d'audit a rendu compte au conseil d'administration de ses travaux et de ses propositions.

Comité des nominations et des rémunérations

Activités du comité des nominations et des rémunérations en 2019 et jusqu'au 24 février 2020

Activité du comité des nominations et des rémunérations en 2019

En 2019, le comité des nominations et des rémunérations s'est réuni quatre fois avec un taux de participation moyen de 100 %.

Une première réunion s'est tenue le 4 février 2019 consacrée principalement à : Taux de présence : 100 %

- l'examen des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux et des principaux dirigeants ;
- la composition du conseil d'administration et des comités spécialisés :
  - point sur la proportion entre hommes et femmes et sur la diversité au sein du conseil d'administration,
  - proposition de renouvellement et de nomination,
  - examen des critères d'indépendance des administrateurs et avis sur l'indépendance de chacun des administrateurs, chaque administrateur membre du comité des nominations et des rémunérations ne prenant pas part à la décision pour ce qui le concerne,
  - comité d'audit : examen des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes des membres du comité d'audit ;
- l'évaluation des travaux du conseil et des comités spécialisés ;
- l'examen des éléments de rémunération variable 2018 du Directeur Général, montants chiffrés non définitifs ;
- l'examen d'une structure de rémunération fixe et variable 2019 pour le Directeur Général ;
- la proposition d'une rémunération fixe 2019 pour le Président du conseil ;
- la proposition concernant les conditions et les éléments de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe ;
- la proposition des *Say on Pay ex-ante* et *ex-post* à soumettre au vote de l'assemblée générale 2019 ;
- la proposition de résolutions autorisant le conseil à attribuer des actions gratuites et des stock-options à soumettre au vote de l'assemblée générale 2019 ;
- la proposition de mise en œuvre d'un plan d'actionnariat salarié en 2019 ;
- l'examen de la répartition de la rémunération allouée aux administrateurs anciennement dénommée « jetons de présence » pour l'année 2018 et la définition de la méthode de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs pour l'année 2019.

La réunion du comité du 15 février 2019 a été principalement consacrée à : Taux de présence : 100 %

- l'examen des éléments de rémunération variable 2018 du Directeur Général, montants chiffrés définitifs ;
- l'examen et la proposition d'une structure de rémunération fixe et variable 2019 pour le Directeur Général ;
- la revue du projet du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

La réunion du comité du 4 avril 2019 a été principalement consacrée à : Taux de présence : 100 %

- l'examen de la composition du conseil d'administration et des comités spécialisés :
  - proposition de nomination au conseil de Monsieur Javier Santiso en remplacement de Madame Patricia Barbizet,
  - proposition de nominations aux comités spécialisés ;
- l'examen des projets de résolutions autorisant le conseil d'administration à attribuer des attributions gratuites d'actions et des options de souscription d'actions à soumettre au vote de l'assemblée générale 2019 ;
- l'examen du projet de résolution autorisant le conseil d'administration à augmenter le capital au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise à soumettre au vote de l'assemblée générale 2019 ;
- l'avis relatif à la nomination de Monsieur Enrique Martinez au conseil d'administration de Shaker Group en tant que membre non exécutif.

La réunion du comité du 20 mai 2019 a été principalement consacrée à : Taux de présence : 100 %

- l'examen et la proposition d'un dispositif d'intéressement long terme ;
- l'obligation de conservation des actions issues d'attribution gratuites d'actions et de levées de stock-options.

Activité du comité des nominations et des rémunérations en 2020, jusqu'au 24 février

La réunion du comité du 24 février 2020 a été principalement consacrée à : **Taux de présence : 100 %**

- l'examen des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux ;
- la composition du conseil d'administration et des comités spécialisés :
  - point sur la proportion entre hommes et femmes et sur la diversité au sein du conseil d'administration,
  - proposition de renouvellement et de nomination,
  - examen des critères d'indépendance des administrateurs et avis sur l'indépendance de chacun des administrateurs, chaque administrateur membre du comité des nominations et des rémunérations ne prenant pas part à la décision pour ce qui le concerne,
  - comité d'audit : examen des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes des membres du comité d'audit ;
- l'évaluation des travaux du conseil et des comités spécialisés ;
- l'examen des éléments de rémunération variable 2019 du Directeur Général ;
- l'examen d'une structure de rémunération fixe et variable 2020 pour le Directeur Général ;
- la proposition d'une rémunération fixe 2020 pour le Président du conseil ;
- la proposition concernant les conditions et les éléments de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe ;
- la revue annuelle de la politique de la Société en matière de diversité et d'égalité professionnelle et salariale ;
- la proposition des *Say on Pay ex-ante* et *ex-post* à soumettre au vote de l'assemblée générale 2020 ;
- l'examen de la répartition de la rémunération allouée aux administrateurs anciennement dénommée « jetons de présence » pour l'année 2019 et la définition de la méthode de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs pour l'année 2020 ;
- la revue du projet du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le comité des nominations et des rémunérations a rendu compte au conseil d'administration de ses travaux et de ses propositions.

Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Activités du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale au cours de l'exercice 2019 et jusqu'au 21 février 2020

Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2019, tous les membres du comité y ont assisté.

Le 19 février 2019, le comité a examiné : **Taux de présence : 75 %**

- le bilan des actions menées au cours de l'exercice 2018 et la conformité du Groupe aux obligations de la Déclaration de performance extra-financière. Il a également étudié les réalisations de Fnac Darty en termes de conduite éthique des affaires et leur conformité aux lois sur le devoir de vigilance, Sapin II et RGPD.

Le 20 septembre 2019, le comité a examiné : **Taux de présence : 100 %**

- la politique climat du Groupe.

Le 21 février 2020, le comité a examiné : **Taux de présence : 100 %**

- le bilan des actions menées au cours de l'exercice 2019 et la conformité du Groupe aux obligations de la Déclaration de performance extra-financière. Il a également étudié de manière plus approfondie la politique sociale du Groupe.

Toutes les informations relatives à la politique et résultats RSES du Groupe sont détaillées dans le chapitre 2 « Responsabilité sociétale de l'entreprise » du présent document.

Comité stratégique

Activités du comité stratégique en 2019

En 2019, le comité stratégique s'est réuni une fois avec un taux de participation moyen de 100 % pour examiner un projet de croissance externe.

Assiduité des administrateurs au conseil d'administration et aux comités spécialisés

Administrateur	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des nominations et des rémunérations	Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale	Comité stratégique
Jacques Veyrat	7/7	X	X	X	1/1
Brigitte Taittinger-Jouyet	7/7	X	X	2/2	1/1
Delphine Mousseau	7/7	X	X	2/2	
Daniela Weber-Rey	7/7	5/5	X	X	
Sandra Lagumina	5/7	5/5	X	X	
Antoine Gosset-Grainville	7/7	X	4/4	X	1/1
Nonce Paolini	7/7	X	4/4	X	
Caroline Grégoire Sainte Marie	5/7	X	X	2/2	
Patricia Barbizet	3/4	X	4/4	X	
Simon Gilham	2/4	X	X	0/1 [(a)]	
Stéphane Roussel	3/4	X	X	X	
Carole Ferrand	7/7	5/5	X	X	1/1
Enrique Martinez	3/3	X	X	X	1/1
Javier Santiso	3/3	X			
Jean-Marc Janaillac	3/3	X		1/1 [(b)]	
Franck Maurin	1/1	X			

(a) Membre jusqu'à l'assemblée générale annuelle du 23 mai 2019.
(b) Membre depuis l'assemblée générale annuelle du 23 mai 2019.

3.2.2.4 / Procédure d'évaluation régulière des conventions courantes conclues à des conditions normales

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-39 alinéa 2 du Code de commerce, le conseil d'administration, lors de sa réunion du 17 octobre 2019, a mis en place une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales intervenues directement ou par personne interposée entre Fnac Darty SA et l'un de ses mandataires sociaux ou actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, ou auxquelles une de ces personnes est indirectement intéressée, ou intervenue entre Fnac Darty SA et une entreprise, si le Directeur Général, l'un des Directeurs Généraux délégués ou l'un des administrateurs de la société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, membre du conseil de surveillance ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise, remplissent bien ces conditions.

La procédure prévoit que la direction juridique et la direction financière du Groupe évaluent une fois par an les conventions courantes conclues à des conditions normales en s'appuyant, pour les notions d'« opérations courantes » et de « conditions normales », notamment sur le guide de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes de 2014 sur les conventions réglementées et courantes. Elles peuvent, le cas échéant, faire intervenir les commissaires aux comptes, afin d'identifier les éventuelles conventions susceptibles d'être requalifiées en conventions réglementées.

Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation.

Les conventions conclues par Fnac Darty SA avec les sociétés dont Fnac Darty SA détient directement ou indirectement, la totalité du capital, le cas échéant déduction faite du nombre minimum d'actions requis pour satisfaire aux exigences légales, sont exclues du champ d'application de la procédure d'évaluation.

La direction juridique et la direction financière rendent compte de cette évaluation annuellement au comité d'audit et au conseil d'administration, lesquels peuvent demander à entendre des représentants de la direction juridique et de la direction financière dans le cadre de la validation des résultats de cette évaluation.

Le compte-rendu de l'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales en 2019 a été porté à la connaissance du conseil d'administration du 28 janvier 2020 et du comité d'audit du 24 février 2020.

3.2.3 / DÉCLARATION RELATIVE AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société se réfère aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF »), mis à jour en janvier 2020.

Le Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère peut être consulté sur Internet [1]. La Société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies de ce Code.

Sous réserve des indications mentionnées ci-dessous, la Société adhère sans réserve à l'ensemble de ces recommandations :

Recommandation du Code AFEP-MEDEF	Explication de la dérogation
Présenter la rémunération des dirigeants sous forme de tableau (article 25.2 « Information annuelle »)	La Société considère que les informations données en section 3.3.2 reflètent avec précision et exhaustivité les éléments de rémunérations de Jacques Veyrat et d'Enrique Martinez. Par conséquent, la présentation de la rémunération des dirigeants sous forme de tableaux standardisés ne semble pas indispensable à la lecture de ladite information.

3.2.4 / OPÉRATIONS SUR TITRES DES DIRIGEANTS

Les opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours de l'exercice 2019 jusqu'au 3 mars 2020 qui ont été portées à la connaissance de la société sont les suivantes :

Enrique MARTINEZ, Directeur Général et administrateur	
Cession d'actions (18 septembre 2019)	
Montant total	712 152,04 €
Nombre d'actions	11 873
Prix unitaire	59,9808 €

Enrique MARTINEZ, Directeur Général et administrateur	
Acquisition de parts de fonds actionnariat salarié (17 juillet 2019)	
Montant total	5 000 €
Nombre d'actions	100,14
Prix unitaire	49,9275 €

(1) https://afep.com/wp-content/uploads/2020/01/Code-Afep_Medef-r%C3 %A9vision-janvier-2020_-002.

Enrique MARTINEZ, Directeur Général et administrateur	
Acquisition d'actions de performance (1er mai 2019)	
Montant total	0 €
Nombre d'actions	2 475
Prix unitaire	0 €

Enrique MARTINEZ, Directeur Général et administrateur	
Cession d'actions (30 avril 2019)	
Montant total	714 801,5 €
Nombre d'actions	9 170
Prix unitaire	77,95 €

Enrique MARTINEZ, Directeur Général et administrateur	
Acquisition d'actions (30 avril 2019)	
Montant total	404 397 €
Nombre d'actions	9 170
Prix unitaire	44,10 €

Enrique MARTINEZ, Directeur Général et administrateur	
Acquisition d'actions de performance (2 mars 2020)	
Montant total	0 €
Nombre d'actions	9 576
Prix unitaire	0 €

3.3 / Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction

3.3.1 / POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX : PRÉSIDENT DU CONSEIL, DIRECTEUR GÉNÉRAL (ET/OU TOUT DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXECUTIF), MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La rémunération globale du Président et du Directeur Général, versée en 2020, sera diminuée de 25 %, pendant toute la période durant laquelle des salariés du Groupe se trouveront en situation de chômage partiel, au motif de la crise sanitaire du Covid-19. Il en sera de même, pour la rémunération globale allouée aux membres du conseil d'administration versée en 2021 au titre de 2020, et concomitamment la rémunération fixe 2020, des membres du comité exécutif, sera réduite à hauteur de 15 %, pendant la même période.

Enrique Martinez, Directeur Général, a également choisi de réinvestir en actions du Groupe, 50 % de sa rémunération variable 2019 versée en 2020 nette de charges sociales et d'impôt, une fois que celle-ci aura été soumise et approuvée par les actionnaires lors de l'assemblée générale.

Remarque générale préalable

La durée du mandat des administrateurs est précisée à la section 3.1 du présent document.

3.3.1.1 / Politique de rémunération

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, et en tenant compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration a établi une politique de rémunération pour chacun des mandataires sociaux de la société conforme à son intérêt social, contribuant à sa pérennité et s'inscrivant dans sa stratégie commerciale telle que présentée au chapitre 1 du présent Document.

Elle est définie de manière à être à la fois compétitive pour pouvoir attirer et retenir les dirigeants performants et proportionnée à l'étendue des missions et des responsabilités qui sont confiées à chacun, Président, dirigeant mandataire social exécutif, membre du conseil, afin de respecter l'intérêt social de l'entreprise.

Ainsi, la rémunération du Président peut être composée d'une rémunération fixe, d'une rémunération au titre des fonctions d'administrateur et d'avantages adaptés à son rôle au sein de la Société. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, il n'est pas prévu de rémunération variable.

La rémunération du Directeur Général et/ou tout autre dirigeant mandataire social exécutif est examinée de façon globale, exhaustive et est structurée de manière équilibrée entre une rémunération fixe annuelle, une rémunération variable court terme et une rémunération de long terme afin d'être adaptée aux différents enjeux de la Société. Le mandataire social exécutif bénéficie également d'avantages adaptés à son rôle au sein de la Société. Le cas échéant, et lors de circonstances très particulières, une rémunération exceptionnelle peut être soumise au vote de l'assemblée générale. S'il est administrateur, il peut percevoir une rémunération au titre de ce mandat.

La partie fixe de la rémunération est déterminée en cohérence avec les pratiques de marché.

La partie variable de la rémunération qu'elle soit annuelle ou long terme est soumise à l'atteinte d'objectifs fixés sur des critères déterminés en cohérence avec les priorités stratégiques de la Société. L'examen des critères est régulier mais la stabilité dans le temps est privilégiée. Les objectifs à atteindre pour chaque critère sont déterminés annuellement afin qu'ils soient adaptés à l'ambition de la Société et à l'horizon de temps prévu pour chaque dispositif (court terme pour les variables annuels, long terme pour les plans d'options d'actions et d'actions de performance).

En ce qui concerne la rémunération variable annuelle, les critères économiques et financiers sont prépondérants.

Le potentiel maximum de rémunération permettant de rémunérer et encourager la surperformance est déterminé au regard des pratiques de marché.

Aucun élément de rémunération, de quelque nature que ce soit, ne peut être déterminé, attribué ou versé par la société, ni aucun engagement pris par la société s'il n'est pas conforme à la politique de rémunération approuvée ou, en son absence, aux rémunérations ou aux pratiques existant au sein de la Société.

La détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération de chacun des mandataires sociaux sont réalisées par le conseil d'administration sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations. Il est précisé que ni le Président du conseil, ni le Directeur Général, ni aucun autre mandataire social exécutif ne participe aux délibérations et aux votes du conseil sur ces questions, pour ce qui les concerne spécifiquement.

Dans le cadre du processus de décision suivi pour la détermination et la révision de la politique de rémunération, les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la société sont prises en compte par le comité des nominations et des rémunérations et le conseil qui examine également chaque année les conditions et les éléments de rémunération des principaux dirigeants du Groupe. Le conseil s'assure ainsi de la cohérence et de l'alignement des principes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des dirigeants du Groupe avec les objectifs prioritaires de l'entreprise, aussi bien dans la structure de leur rémunération que pour les critères d'animation des rémunérations variables court terme et long terme.

3.3.1.2 / Politique de rémunération du Président du conseil d'administration

La politique de rémunération soumise au vote de la prochaine assemblée a été fixée par le conseil d'administration sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations.

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature qui peuvent être accordés au Président du conseil en raison du mandat concerné sont les suivants :

Rémunération fixe

La rémunération annuelle fixe du Président doit être déterminée en cohérence avec les pratiques du marché.

Cette démarche d'analyse prend en compte les principales dimensions de l'entreprise, et du domaine d'action du dirigeant tels que :

- le chiffre d'affaires, le budget, les effectifs ;
- le contexte dans lequel la fonction est exercée avec la mesure des enjeux stratégiques, le développement à court et long termes ;
- le niveau et la complexité des responsabilités.

Le conseil d'administration examine annuellement la rémunération fixe du Président avec objectif de ne la revoir qu'à échéances relativement longues, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Il est précisé à titre d'information que le conseil d'administration du 26 février 2020, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de maintenir inchangée à 200 000 euros la rémunération fixe de son Président pour l'exercice 2020.

Rémunération variable annuelle et rémunération de long terme, options d'actions et actions de performance

Conformément aux recommandations de l'AMF, le conseil d'administration ne prévoit pas d'octroyer de rémunération variable, de rémunération de long terme, de stock-options ni d'attribution gratuite d'actions de performance au Président du conseil.

Rémunération allouée aux administrateurs (anciennement dénommée « jetons de présence »)

Le Président du conseil peut bénéficier d'une rémunération au titre de son mandat d'administrateur déterminée, répartie et attribuée selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs dont il fait partie.

Les règles d'attribution de la rémunération allouée aux administrateurs sont les suivantes :

- sous réserve d'approbation par l'assemblée générale du 28 mai 2020 de l'augmentation de la somme fixe annuelle à allouer au conseil d'administration de 450 000 euros à 500 000 euros afin de tenir compte de la nomination de deux administrateurs représentant les salariés au cours des exercices 2019 et 2020 conformément aux dispositions légales applicables, 64 % du montant global annuel de cette rémunération est affecté aux membres du conseil d'administration, soit une somme de 320 000 euros ou en cas de rejet de la proposition d'augmentation de la somme fixe annuelle à allouer au conseil, 60 % du montant global annuel de cette rémunération est affecté aux membres du conseil d'administration, soit une somme de 270 000 euros ;
- cette somme est décomposée en une part fixe équivalente à 30 % et une part variable équivalente à 70 %, cette dernière part étant attribuée en fonction de la présence des membres aux réunions du conseil d'administration ;
- le solde, d'un montant inchangé, soit 180 000 euros, est affecté aux membres des comités spécialisés, et réparti comme suit : 90 000 euros au comité d'audit, 54 000 euros au comité des nominations et des rémunérations et 36 000 euros au comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale. Ces parts dont les montants sont inchangés, sont attribuées en fonction de la présence des membres aux comités ;
- le Président du conseil d'administration et les Présidents des comités disposent par présence à chaque réunion d'une majoration de 50 % ;
- aucune rémunération spécifique n'est affectée aux membres du comité stratégique, ces derniers étant par ailleurs membres du conseil d'administration et, à l'exclusion du dirigeant mandataire social exécutif, président du conseil ou des comités spécialisés.

Il est précisé à titre d'information que, conformément à la décision du conseil d'administration du 17 juillet 2017, Monsieur Jacques Veyrat ne perçoit plus aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur depuis sa nomination en qualité de Président du conseil d'administration à cette date.

Autres avantages

Le Président du conseil peut disposer d'un véhicule de société conformément à la politique automobile en cours au sein de la Société, et aux pratiques du marché, étant précisé à titre d'information que Monsieur Jacques Veyrat n'en a jamais bénéficié.

3.3.1.3 / Politique de rémunération du Directeur Général et/ou tout autre dirigeant mandataire social exécutif

La politique de rémunération soumise au vote de la prochaine assemblée a été fixée par le conseil d'administration sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations.

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature qui peuvent être accordés au Directeur Général et/ou tout autre dirigeant mandataire social exécutif en raison du mandat concerné sont les suivants :

Rémunération fixe

La rémunération annuelle fixe des dirigeants mandataires sociaux exécutifs doit être déterminée en cohérence avec les pratiques du marché.

Cette démarche d'analyse prend en compte les principales dimensions de l'entreprise, et du domaine d'action du dirigeant tels que :

- le chiffre d'affaires, le budget, les effectifs ;
- le contexte dans lequel la fonction est exercée avec la mesure des enjeux stratégiques, le développement à court et long termes ;
- le niveau et la complexité des responsabilités.

Le conseil d'administration examine annuellement la rémunération fixe du ou des dirigeants mandataires sociaux exécutifs avec objectif de ne la revoir qu'à échéances relativement longues, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Il est précisé à titre d'information que la rémunération annuelle fixe de Monsieur Enrique Martinez est de 750 000 euros bruts, identique à 2019.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle des mandataires sociaux exécutifs est déterminée par le conseil d'administration qui fixe chaque année la nature des objectifs quantitatifs et qualitatifs et leur poids respectif dans la part variable de la rémunération. Elle est proportionnée et peut actuellement représenter de 0 % (aucun objectif atteint) à 100 % de la rémunération annuelle fixe en cas d'atteinte des objectifs. Cette rémunération variable peut atteindre un maximum de 150 % de la rémunération annuelle fixe en cas de dépassement des objectifs.

Les critères économiques et financiers sont prépondérants dans la structure de la rémunération variable annuelle. Elle se répartit à 70 % sur des objectifs économiques et financiers, à 10 % sur des objectifs liés à la responsabilité sociale et environnementale et à 20 % sur des objectifs qualitatifs.

Les critères, qui sont déterminés en cohérence avec les priorités stratégiques de l'entreprise, sont régulièrement examinés. Toutefois, la stabilité dans le temps est privilégiée. Ainsi, les critères économiques et financiers actuels sont inchangés depuis 2013.

Actuellement, les objectifs économiques et financiers fixés par le conseil d'administration pour la partie variable sont les suivants :

- le résultat opérationnel courant (ROC) Groupe correspondant à 35 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance ;
- le cash-flow libre (CFL) Groupe correspondant à 15 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance ;
- le chiffre d'affaires (CA) Groupe correspondant à 15 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance ;
- l'évolution des parts de marché Groupe correspondant à 5 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance.

Actuellement, les objectifs liés à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise fixés par le conseil d'administration pour la partie variable sont les suivants :

- la notation extra-financière du Groupe correspondant à 5 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance ;
- l'engagement des salariés du Groupe correspondant à 5 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance.

Le niveau de réalisation attendu de chacun des objectifs économiques et financiers et des objectifs liés à la responsabilité sociale et environnementale fixés aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont préétablis chaque année de manière précise par le conseil d'administration mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Chaque objectif économique, financier, ou de responsabilité sociale et environnementale est soumis à :

- un seuil de déclenchement au-dessous duquel aucune rémunération au titre de l'objectif concerné n'est due ; et
- un niveau d'atteinte au-delà duquel la rémunération est plafonnée à 150 % au titre de l'objectif concerné.

Pour chaque objectif économique, financier ou de responsabilité sociale et environnementale, lorsque le résultat constaté se situe entre le seuil de déclenchement et l'objectif cible, le pourcentage de rémunération variable au titre de l'objectif concerné est déterminé par interpolation linéaire entre ces deux bornes (0 % et 100 %). Il en est de même lorsque le résultat constaté se situe entre l'objectif cible et le plafond (100 % et 150 %).

S'agissant des objectifs qualitatifs, actuellement, le conseil d'administration a notamment décidé de reconduire les objectifs liés à la qualité du management, au climat social, à la qualité de la communication financière, à la qualité du reporting aux actionnaires, aux relations avec les administrateurs. Sont rajoutés également deux objectifs liés à la réalisation de leviers stratégiques clés de transformation. Ces objectifs ont été préétablis de manière précise par le conseil d'administration qui ne souhaite pas donner davantage de précisions pour des questions de confidentialité.

Ces critères de la rémunération variable contribuent aux objectifs de la politique commerciale.

En effet, le poids du chiffre d'affaires et de la croissance des parts de marchés reflètent les ambitions commerciales de l'entreprise déclinées dans son plan stratégique Confiance+ visant à créer la plateforme omnicanale de services de référence en Europe. Fnac Darty dispose désormais d'une taille qui rend le Groupe incontournable sur ses marchés et auprès de ses fournisseurs, et lui permet ainsi de faire bénéficier à ses clients d'une profondeur de gamme inégalée tant sur le web qu'en magasin. Le Groupe entend renforcer sa présence sur ses marchés, que ce soit grâce au développement de son activité omnicanale, la proposition d'une offre produits et services plus large et enrichie, l'ouverture de nouveaux points de vente, le développement de marques leaders.

Les objectifs de rentabilité avec le résultat opérationnel courant et de génération de cash-flow visent à conforter la solidité financière de la Société, à lui permettre de poursuivre son développement et assurer sa pérennité.

L'intégration depuis 2019 de critères de responsabilité sociale et environnementale permet l'alignement avec la mission du Groupe, engagés pour un choix éclairé, axe de différenciation et vecteur de création de valeur. La prise en compte de la notation extra-financière du Groupe traduit l'ambition de Fnac Darty d'être reconnu comme un acteur de la distribution responsable, ces notations étant établies par des agences indépendantes mesurant la performance de manière complète en couvrant aussi bien les aspects environnementaux, que sociaux et de gouvernance. Par ailleurs, le suivi de l'engagement des salariés, premier actif de l'entreprise, et particulièrement dans un contexte de transformation forte, démontre l'importance du capital humain pour le Groupe dont les collaborateurs portent l'ambition de guider le consommateur afin de lui permettre de faire le meilleur choix, un choix éclairé, marquant ainsi une différentiation concurrentielle forte.

Enfin, les objectifs qualitatifs, revus chaque année, encouragent une exécution opérationnelle de qualité, le déploiement rapide et efficace des projets clés pour la transformation de l'entreprise, créateurs de valeurs.

Chacun des critères économiques, financiers, ou de responsabilité sociale et environnementale est mesuré, par le conseil d'administration arrêtant les comptes annuels, sur la base des performances de l'ensemble de l'année concernée. Les critères qualitatifs sont évalués lors de ce même conseil sur la base de l'appréciation réalisée par le comité des nominations et des rémunérations.

Rémunération de long terme, options d'actions et actions de performance

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont éligibles aux plans d'intéressements long terme attribués par le conseil d'administration au même titre que les autres membres du comité exécutif. Les plans attribués aux mandataires sociaux exécutifs pourront prendre la forme de plans d'options de souscription et/ou d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance, de plans débouclés en numéraires sous conditions de performance. Ces dispositifs ont pour objectif, notamment d'aligner plus étroitement les intérêts des mandataires sociaux exécutifs avec ceux des actionnaires.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la valeur d'attribution de ces plans telle que retenue dans le cadre d'IFRS 2 est proportionnée à la partie fixe et variable annuelle. Elle est également déterminée par le conseil d'administration au regard des pratiques du marché.

Ainsi, la valorisation de la rémunération de long terme au moment de son attribution initiale pourra représenter au maximum 50 % de la rémunération globale (cette rémunération globale est égale à la somme de la rémunération fixe annuelle, de la rémunération variable maximum, et de la rémunération de long terme).

Ces plans ne comportent pas de période d'acquisition inférieure à trois ans.

L'acquisition de ces plans est soumise à la réalisation d'une condition de présence à l'échéance, sauf circonstances exceptionnelles prévues par les règlements des plans, par exemple en cas de décès, invalidité, ou de changement de contrôle de la Société, et de plusieurs conditions de performance déterminées par le conseil d'administration, dont au moins une liée à la performance boursière de la Société.

Les critères de performance, identiques à ceux qui sont retenus pour les plans attribués aux membres du comité exécutif du Groupe, sont exigeants. Ils ne permettent pas l'acquisition de ces plans en cas de non-atteinte d'un seuil de déclenchement, et sont mesurés sur une période couvrant les exercices concernés par les plans.

Les conditions de performance sont mesurées à l'issue de chaque plan selon les modalités prévues par les règlements de plans afin de permettre au conseil ou au mandataire social exécutif sur subdélégation du conseil de constater la réalisation des conditions d'acquisition de la rémunération de long terme (conditions de performance et conditions de présence).

Conformément aux articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce, le conseil a décidé que :

- les dirigeants mandataires sociaux conservent au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions une quantité minimale d'actions correspondant à 25 % des titres acquis définitivement (nets de charges et impôts, et des cessions nécessaires aux levées d'options) sur chacun des plans d'attributions gratuites d'actions et d'options qui leur sont attribués par le conseil à compter de leur date de nomination, étant précisé que les plans dont ils ont pu être bénéficiaires antérieurement en leur qualité de salarié ne sont pas visés ;
- toutefois, ce pourcentage serait abaissé à 5 % dès lors que la quantité d'actions détenues par les dirigeants mandataires sociaux issues d'attributions gratuites d'actions et de levées d'options tous plans confondus représenterait un montant égal à deux fois leur rémunération fixe annuelle brute, qui constitue la quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, en application du paragraphe 23 du Code AFEP-MEDEF.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les dirigeants mandataires sociaux qui sont bénéficiaires d'options d'actions et/ou d'actions de performance prennent l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration.

En alignant dans le temps les intérêts des dirigeants et des actionnaires, en prévoyant des conditions de performances basées sur la performance boursière, mais également sur des critères économiques, financiers ou de responsabilité sociale et environnementale définis en fonction des priorités stratégiques du Groupe, la rémunération variable de long terme contribue aux objectifs de la politique de rémunération. De plus, en précisant, conformément aux articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code du commerce, des règles de conservation au nominatif des titres acquis définitivement sur chacun des plans d'attributions gratuites d'actions et d'options, ce mode de rémunération favorise la pérennité de l'entreprise.

Rémunération exceptionnelle

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration ne prévoit d'octroyer une rémunération exceptionnelle aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs que lors de circonstances très particulières. Le versement de ce type de rémunération doit pouvoir être justifié par un événement tel que notamment la réalisation d'une opération majeure pour la Société, ou la mesure d'une surperformance, particulière, non mesurée dans le cadre de la rémunération variable annuelle. La valeur d'attribution de la rémunération exceptionnelle pourra représenter au maximum 100 % de la rémunération fixe annuelle et de la rémunération variable annuelle maximum.

Rémunération allouée aux administrateurs

S'ils sont administrateurs de la Société, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent percevoir une rémunération à ce titre déterminée, répartie et attribuée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs dont ils font partie.

Les règles d'attribution de la rémunération allouée aux administrateurs sont actuellement les suivantes :

- sous réserve d'approbation par l'assemblée générale du 28 mai 2020 de l'augmentation de la somme fixe annuelle à allouer au conseil d'administration de 450 000 euros à 500 000 euros afin de tenir compte de la nomination de deux administrateurs représentant les salariés au cours des exercices 2019 et 2020 conformément aux dispositions légales applicables, 64 % du montant global annuel de cette rémunération est affecté aux membres du conseil d'administration, soit une somme de 320 000 euros ou en cas de rejet de la proposition d'augmentation de la somme fixe annuelle à allouer au Conseil, 60 % du montant global annuel de cette rémunération est affecté aux membres du conseil d'administration, soit une somme de 270 000 euros ;
- cette somme est décomposée en une part fixe équivalente à 30 % et une part variable équivalente à 70 %, cette dernière part étant attribuée en fonction de la présence des membres aux réunions du conseil d'administration ;
- le solde, d'un montant inchangé, soit 180 000 euros, est affecté aux membres des comités spécialisés, et réparti comme suit : 90 000 euros au comité d'audit, 54 000 euros au comité des nominations et des rémunérations et 36 000 euros au comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale. Ces parts dont les montants sont inchangés, attribuées en fonction de la présence des membres aux comités ;
- le Président du conseil d'administration et les Présidents des comités disposent par présence à chaque réunion d'une majoration de 50 % ;

- aucune rémunération spécifique n'est affectée aux membres du comité stratégique, ces derniers étant par ailleurs membres du conseil d'administration et, à l'exclusion du dirigeant mandataire social exécutif, Président du conseil ou des comités spécialisés.

Il est précisé à titre d'information que, conformément à la décision du conseil d'administration du 20 février 2019, Monsieur Enrique Martinez ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Autres avantages

En l'absence de contrat de travail avec la Société, ou en cas de suspension du contrat de travail, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs bénéficient d'une assurance chômage propre aux mandataires sociaux non salariés, afin de pallier en partie l'absence d'un régime d'assurance chômage similaire à celui des salariés.

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs disposent d'un véhicule de société conformément à la politique automobile en cours au sein de la Société, et aux pratiques du marché.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, le versement des éléments de rémunération variables et le cas échéant exceptionnels attribués aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice écoulé est conditionné à l'approbation par une assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération de la personne concernée dans les conditions prévues par ledit article.

Engagements

Indemnité de départ

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent bénéficier d'une indemnité en cas de cessation de leur mandat dont le versement sera soumis au respect de critères de nature financière et le cas échéant de nature non financière contribuant aux objectifs de la politique de rémunération. Si un tel engagement était mis en place par le conseil d'administration, il respecterait les recommandations du Code AFEP-MEDEF notamment concernant le plafonnement de deux ans de rémunération (fixe + variable annuelle) de l'indemnité.

Il est précisé que Monsieur Enrique Martinez ne bénéficie pas d'un tel engagement, ni au titre de son mandat de Directeur Général, ni au titre de son contrat de travail, suspendu lors de sa prise de fonction en juillet 2017.

En cas de cessation du contrat de travail un préavis de 3 mois est prévu. Si la cessation est à l'origine du Directeur Général, aucune indemnité de départ n'est due. Si la cessation est à l'origine de la société, une indemnité légale ou conventionnelle est prévue.

Engagement de non-concurrence

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent être soumis à un engagement de non-concurrence limité à une période de deux ans à compter de la fin du mandat, en contrepartie duquel ils pourront percevoir, de manière échelonnée pendant sa durée, une indemnité compensatrice brute pouvant s'élever jusqu'à 80 % de la rémunération mensuelle fixe, avec faculté de renonciation du conseil d'administration.

L'engagement de non-concurrence s'inscrit dans les recommandations du Code AFEP-MEDEF prévoyant un plafonnement de deux ans de rémunération (fixe + variable annuelle), commun avec une éventuelle indemnité de départ.

De plus, le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

Dans ce cadre, Monsieur Enrique Martinez est soumis à un engagement de non-concurrence, sur le secteur de la distribution spécialisée en produits culturels, électroniques et électroménagers pour le grand public dans les pays où opère le Groupe. Cet engagement de non-concurrence est limité à une période de deux ans à compter de la fin de son mandat. En contrepartie de cet engagement, Monsieur Enrique Martinez percevra, de manière échelonnée pendant sa durée, une indemnité compensatrice brute s'élevant à 70 % de sa rémunération mensuelle fixe, pendant une période de deux ans à compter de la cessation effective de son mandat. Le conseil d'administration pourra renoncer à la mise en œuvre de cette clause.

Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 18 mai 2018 dans le cadre de la cinquième résolution et a fait l'objet d'un avenant approuvé par l'assemblée générale du 23 mai 2019 afin de le mettre en conformité avec les recommandations du Code AFEP MEDEF. Le conseil d'administration du 28 janvier 2020 lors de sa revue annuelle des conventions réglementées a examiné et approuvé la poursuite de cet engagement.

Régime de retraite supplémentaire

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent bénéficier d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies.

Dans ce cadre, Monsieur Enrique Martinez est affilié au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, article 83 du Code général des impôts, dont bénéficie l'ensemble des cadres des sociétés françaises de Fnac Darty incluses dans ce contrat, dans les mêmes conditions et selon les mêmes règles que pour ces derniers.

Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 18 mai 2018 dans le cadre de la cinquième résolution. Le conseil d'administration du 28 janvier 2020 lors de sa revue annuelle des conventions réglementées a examiné et approuvé la poursuite de cet engagement.

Régime de prévoyance

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent bénéficier d'un régime de prévoyance.

Dans ce cadre, Monsieur Enrique Martinez est affilié au régime de prévoyance (frais de santé, décès, incapacité et invalidité), dont bénéficie l'ensemble des salariés des sociétés françaises de Fnac Darty incluses dans ce contrat, dans les mêmes conditions et selon les mêmes règles que pour ces derniers.

Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 18 mai 2018 dans le cadre de la cinquième résolution. Le conseil d'administration du 28 janvier 2020 lors de sa revue annuelle des conventions réglementées a approuvé la poursuite de cet engagement.

Enfin, il est précisé qu'en cas de désignation de Directeurs Généraux délégués, ces derniers pourraient bénéficier d'un contrat de travail dans les conditions prévues par la réglementation.

3.3.1.4 / Politique de rémunération des membres du conseil d'administration

Rémunération allouée aux membres du conseil d'administration

L'assemblée générale détermine le montant global de la rémunération allouée aux membres du conseil d'administration.

Sur la base des recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration a fixé la politique de rémunération des membres du conseil d'administration qui est soumise, conformément à la règlementation, au vote de la prochaine assemblée. Cette politique consiste en la répartition de la rémunération allouée aux administrateurs en fonction de la présence effective des membres aux réunions du conseil et des comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice concerné.

Les critères de répartition de la somme fixe annuelle allouée par l'assemblée générale aux membres du conseil ont été fixés par le conseil sur proposition du comité des nominations et des rémunérations et sont les suivants :

- sous réserve d'approbation par l'assemblée générale du 28 mai 2020 de l'augmentation de la somme fixe annuelle à allouer au conseil d'administration de 450 000 euros à 500 000 euros afin de tenir compte de la nomination de deux administrateurs représentant les salariés au cours des exercices 2019 et 2020 conformément aux dispositions légales applicables, 64 % du montant global annuel de cette rémunération est affecté aux membres du conseil d'administration, soit une somme de 320 000 euros ou en cas de rejet de la proposition d'augmentation de la somme fixe annuelle à allouer au Conseil, 60 % du montant global annuel de cette rémunération est affecté aux membres du conseil d'administration, soit une somme de 270 000 euros ;
- cette somme est décomposée en une part fixe équivalente à 30 % et une part variable équivalente à 70 %, cette dernière part étant attribuée en fonction de la présence des membres aux réunions du conseil d'administration ;
- le solde, d'un montant inchangé, soit 180 000 euros, est affecté aux membres des comités spécialisés, et réparti comme suit : 90 000 euros au comité d'audit, 54 000 euros au comité des nominations et des rémunérations et 36 000 euros au comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale. Ces parts dont les montants sont inchangés, sont attribuées en fonction de la présence des membres aux comités ;
- le Président du conseil d'administration et les Présidents des comités disposent par présence à chaque réunion d'une majoration de 50 % ;
- aucune rémunération spécifique n'est affectée aux membres du comité stratégique, ces derniers étant par ailleurs membres du conseil d'administration et, à l'exclusion du dirigeant mandataire social exécutif, Président du conseil ou des comités spécialisés.

La part de la rémunération calculée mais non versée aux administrateurs qui abandonneraient leur rémunération n'est pas réallouée aux autres administrateurs.

Conformément à l'article 6 de son règlement intérieur, le conseil d'administration peut allouer à certains de ses membres des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats qui leur sont confiés et qui seront dès lors soumis au régime des conventions réglementées.

Par ailleurs, il est précisé que certains administrateurs peuvent percevoir une rémunération au titre d'un contrat de travail dans les conditions prévues par la règlementation, notamment les administrateurs représentants les salariés.

3.3.2 / INFORMATIONS MENTIONNÉES AU I DE L'ARTICLE L. 225-37-3 DU CODE DE COMMERCE POUR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

La rémunération globale du Président et du Directeur Général, versée en 2020, sera diminuée de 25 %, pendant toute la période durant laquelle des salariés du Groupe se trouveront en situation de chômage partiel, au motif de la crise sanitaire du Covid-19. Il en sera de même, pour la rémunération globale allouée aux membres du conseil d'administration versée en 2021 au titre de 2020, et concomitamment la rémunération fixe 2020, des membres du comité exécutif, sera réduite à hauteur de 15 %, pendant la même période.

Enrique Martinez, Directeur Général, a également choisi de réinvestir en actions du Groupe, 50 % de sa rémunération variable 2019 versée en 2020 nette de charges sociales et d'impôt, une fois que celle-ci aura été soumise et approuvée par les actionnaires lors de l'assemblée générale.

Il est précisé que la rémunération totale du Président et du Directeur Général respecte la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 23 mai 2019 dans ses résolutions 10 et 11.

Les informations visées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce et mentionnées ci-après pour chaque mandataire social sont soumises au vote de la prochaine assemblée dans le cadre d'une résolution globale. En outre, les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 au Président du conseil d'administration et au Directeur Général mentionnés ci-après feront l'objet pour chacun d'une résolution spécifique soumise au vote de l'assemblée générale conformément à l'article L. 225-100 III du Code de commerce.

3.3.2.1 / Rémunérations et avantages du Président du conseil d'administration

La Société est une société anonyme à conseil d'administration, pour laquelle les fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur Général sont dissociées et exercées respectivement par Monsieur Jacques Veyrat et Monsieur Enrique Martinez depuis le 17 juillet 2017.

Monsieur Jacques Veyrat n'est titulaire d'aucun contrat de travail.

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 20 février 2019, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a revu et arrêté les éléments de rémunération concernant son Président, Monsieur Jacques Veyrat.

Les montants dus présentés correspondent à l'ensemble des rémunérations attribuées à Monsieur Jacques Veyrat au cours de chacun des exercices mentionnés, quelle que soit la date de versement. Les montants versés correspondent à l'intégralité des rémunérations perçues par Monsieur Jacques Veyrat au cours de chacun des exercices mentionnés.

Ces éléments de rémunération ont été déterminés conformément aux principes et critères de rémunération votés par l'assemblée générale du 23 mai 2019 dans sa dixième résolution.

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2019, la rémunération annuelle fixe du Président du conseil d'administration a été fixée à 200 000 euros bruts, inchangée depuis 2017. Le montant dû et versé au titre de 2019 s'élève à 200 000 euros bruts.

Pour rappel, en 2018, le montant dû et versé au titre de cette année-là s'est élevé à 200 000 euros bruts.

Rémunération allouée aux administrateurs (anciennement dénommée jetons de présence)

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 17 juillet 2017, sur recommandation du comité des nominations et rémunérations, a décidé que Monsieur Jacques Veyrat, bénéficiant désormais d'une rémunération fixe annuelle en qualité de Président, n'aurait plus droit à une rémunération au titre de son mandat d'administrateur à compter de sa nomination. Monsieur Jacques Veyrat n'a perçu aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur au titre de 2019.

3.3.2.2 / Rémunérations et avantages du Directeur Général

Compte tenu de l'ancienneté en 2017 de Monsieur Enrique Martinez dans le Groupe (19 ans), et de sa situation d'impatrié, le conseil d'administration lors de sa réunion du 17 juillet 2017, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de suspendre le contrat de travail de Monsieur Enrique Martinez pour la durée de son mandat social.

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 20 février 2019, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a revu et arrêté les éléments de rémunération annuelle, fixe et variable, concernant son Directeur Général, Monsieur Enrique Martinez.

Les montants dus présentés correspondent à l'ensemble des rémunérations attribuées au dirigeant mandataire social au cours de chacun des exercices mentionnés, quelle que soit la date de versement. Les montants versés correspondent à l'intégralité des rémunérations perçues par le dirigeant mandataire social au cours de chacun des exercices mentionnés.

Ces éléments de rémunération ont été déterminés conformément aux principes et critères de rémunération votés par l'assemblée générale du 23 mai 2019 dans sa onzième résolution.

Cette section présente les rémunérations et avantages versés et attribués à Monsieur Enrique Martinez au titre de son mandat de Directeur Général.

Rémunération fixe

Dans sa séance du 20 février 2019, le conseil d'administration, prenant acte :

- des très bons résultats de Monsieur Enrique Martinez depuis sa prise fonction de Directeur Général, marqués par la consolidation et le succès de l'intégration de Darty et l'atteinte du niveau de synergies attendu avec un an d'avance sur le calendrier initialement envisagé et par l'excellente exécution opérationnelle du plan stratégique dans sa première année et l'atteinte d'un niveau de résultat opérationnel courant en croissance en valeur et en taux par rapport à celui de l'année précédente dans un marché fortement concurrentiel et un environnement économique difficile ; et
- du décalage significatif de sa rémunération avec celle de dirigeants de sociétés dont les caractéristiques de taille, de complexité et de gouvernance sont comparables à Fnac Darty, mis en exergue par une étude de rémunération réalisée par le cabinet Korn Ferry, a décidé sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations de porter sa rémunération annuelle fixe à 750 000 euros bruts. Cette nouvelle rémunération a été fixée pour la durée de son mandat d'administrateur et ne sera ainsi pas modifiée sauf en cas de circonstances exceptionnelles.

Le montant attribué et versé au titre de 2019 s'élève à 750 000 euros bruts.

Pour rappel, en 2018, le montant attribué et versé au titre de cette année-là s'est élevé à 550 000 euros bruts.

Rémunération variable annuelle

Le conseil d'administration du 20 février 2019, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de porter le maximum de la rémunération variable annuelle à objectifs dépassés à 150 % de la rémunération fixe pour l'exercice 2019, afin de mieux prendre en compte la surperformance. Le pourcentage maximum a été déterminé en cohérence avec les pratiques du marché en s'appuyant sur les travaux réalisés par le cabinet Korn Ferry sur un panel de sociétés dont les caractéristiques de taille, de complexité et de gouvernance sont comparables à Fnac Darty.

Pour l'exercice 2019, la rémunération variable annuelle du Directeur Général peut donc représenter de 0 % si aucun objectif n'est atteint, à 100 % de la rémunération annuelle fixe en cas d'atteinte des objectifs. Cette rémunération variable peut atteindre un maximum de 150 % de la rémunération annuelle fixe en cas de dépassement des objectifs.

Les critères économiques et financiers sont prépondérants dans la structure de la rémunération variable annuelle. Elle se répartit à 70 % sur des objectifs économiques et financiers, à 10 % sur des objectifs liés à la responsabilité sociale et environnementale – qui ont été intégrés conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF – et à 20 % sur des objectifs qualitatifs.

Les objectifs économiques et financiers 2019 fixés pour la partie variable sont précisés ci-après :

- le résultat opérationnel courant (ROC) Groupe correspondant à 35 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance ;
- le cash-flow libre (CFL) Groupe correspondant à 15 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance ;
- le chiffre d'affaires (CA) Groupe correspondant à 15 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance ;
- l'évolution des parts de marché Groupe correspondant à 5 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance.

Les objectifs liés à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise 2019 fixés pour la partie variable sont précisés ci-après :

- la notation extra-financière du Groupe correspondant à 5 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance ;
- l'engagement des salariés correspondant à 5 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance.

Le niveau de réalisation des critères ci-dessus a été établi de manière précise pour chacun d'entre eux. Chaque objectif économique, financier, ou de responsabilité sociale et environnementale est soumis à :

- un seuil de déclenchement au-dessous duquel aucune rémunération au titre de l'objectif concerné n'est due ; et
- un niveau d'atteinte au-delà duquel la rémunération est plafonnée à 150 % au titre de l'objectif concerné.

Pour chaque objectif économique, financier, ou de responsabilité sociale et environnementale, lorsque le résultat constaté se situe entre le seuil de déclenchement et l'objectif cible, le pourcentage de variable au titre de l'objectif concerné est déterminé par interpolation linéaire entre ces deux bornes (0 % et 100 %). Il en est de même lorsque le résultat constaté se situe entre l'objectif cible et le plafond (100 % et 150 %).

Chacun des critères économiques, financiers, ou de responsabilité sociale et environnementale, est mesuré, par le conseil d'administration arrêtant les comptes annuels, sur la base des performances de l'ensemble de l'année 2019. Les critères qualitatifs sont évalués lors de ce même conseil sur la base de l'appréciation réalisée par le comité des nominations et des rémunérations.

L'objectif de résultat opérationnel courant en 2019 a été partiellement atteint. Le résultat se situe entre l'objectif du seuil de déclenchement et l'objectif cible. Ainsi le taux de la rémunération variable sur ce critère est de 86,53 %, soit un taux de variable de 30,29 % sur un potentiel cible de 35 % et maximum de 52,5 %.

L'objectif de cash-flow libre en 2019 a été dépassé. Le résultat se situe entre l'objectif cible et le plafond. Ainsi le taux de la rémunération variable sur ce critère est de 120,40 %, soit un taux de variable de 18,06 % sur un potentiel cible de 15 % et maximum de 22,5 %.

Fortement impacté par les mouvements sociaux en France, l'objectif de chiffre d'affaires en 2019 a été partiellement atteint. Le résultat se situe entre l'objectif du seuil de déclenchement et l'objectif cible. Ainsi le taux de la rémunération variable sur ce critère est de 25,96 %, soit un taux de variable de 3,89 % sur un potentiel cible de 15 % et maximum de 22,5 %.

L'objectif d'évolution de parts de marché n'a pas été atteint sur les différentes zones géographiques de référence. Le résultat se situe juste au-dessous du seuil de déclenchement. Ainsi le taux de la rémunération variable sur ce critère est de 0 %, soit un taux de variable de 0 % sur un potentiel cible de 5 % et maximum de 7,5 %.

L'objectif de responsabilité sociale et environnementale mesuré par la notation extra-financière du Groupe a été dépassé avec l'amélioration significative de la notation de responsabilité sociale et environnementale en 2019. Proche du plafond, le résultat se situe entre l'objectif cible et le plafond. Ainsi le taux de la rémunération variable sur ce critère est de 145 %, soit un taux de variable de 7,25 % sur un potentiel cible de 5 % et maximum de 7,5 %.

L'objectif lié à l'engagement des salariés a été dépassé avec une importante progression de l'indicateur mesuré auprès des salariés, réalisée grâce à l'analyse des résultats mensuels et aux actions concrètes qu'elle permet. Proche du plafond, le résultat se situe entre l'objectif cible et le plafond. Ainsi le taux de la rémunération variable sur ce critère est de 135 %, soit un taux de variable de 6,75 % sur un potentiel cible de 5 % et maximum de 7,5 %.

Les objectifs qualitatifs ont été évalués par le conseil. Les objectifs qualitatifs 2019 fixés pour la partie variable sont précisés ci-après :

- qualité du management, climat social, qualité de la communication financière, qualité du reporting aux actionnaires, relation avec les administrateurs ;
- vitesse et qualité de déploiement de Confiance+ ;
- vitesse d'exécution et qualité de déploiement de Client+.

Le conseil reconnaît par ailleurs les très bons résultats délivrés par le Directeur Général dans un contexte économique particulièrement difficile. Ainsi, le taux de la rémunération variable sur ces critères est de 125 %, soit un taux de variable de 25 % sur un potentiel cible de 20 % et maximum de 30 %.

Le conseil a apprécié la très bonne performance de Monsieur Enrique Martinez qui a su déployer de nombreuses initiatives au cours d'une année complexe fortement marquée par les mouvements sociaux en France, a permis à l'entreprise de renforcer son action autour de la mission de l'entreprise et d'en faire un vecteur de différenciation avec par exemple le lancement de Darty Max ou encore du label choix durable, et a réussi une opération de croissance externe significative avec l'acquisition de Nature & Découvertes.

Le taux d'atteinte global du variable 2019 est de 60,83 % du potentiel maximum et le montant dû au titre de 2019 s'élève à 684 299 euros bruts.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, le versement de cette rémunération variable annuelle sera conditionné à l'approbation par l'assemblée générale du 28 mai 2020 des éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 à Monsieur Enrique Martinez.

Pour rappel, le taux d'atteinte global du variable 2018 était de 81,84 % du potentiel maximum et le montant attribué au titre du mandat de Directeur Général en 2018 s'élevait à 540 177 euros bruts. Ce montant a été versé en mai 2019, postérieurement à l'assemblée générale du 23 mai 2019, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Rémunération de long terme, options d'actions et actions de performance

Le Directeur Général est éligible aux plans d'intéressements long terme attribués par le conseil d'administration pouvant prendre la forme de plans d'options de souscription et/ou d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance, ou de plans versés en numéraire.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la valeur d'attribution de ces plans telle que retenue dans le cadre d'IFRS 2 est proportionnée à la partie fixe et variable annuelle, et est plafonnée conformément aux principes et critères de rémunération votés par l'assemblée générale du 23 mai 2019 dans sa onzième résolution. Elle est déterminée par le conseil d'administration au regard des pratiques du marché conformément aux principes et critères votés par l'assemblée générale.

Le conseil d'administration du 23 mai 2019, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé la mise en œuvre d'un dispositif de rémunération variable de long terme d'actions gratuites de performance débouclées en instruments de capitaux propres.

Ces actions ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une unique période d'acquisition de trois ans (23 mai 2019 – 22 mai 2022) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période d'acquisition et de la réalisation de conditions de performance. L'acquisition de ces actions sera subordonnée à une condition de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF120 mesurée en 2022 au titre de la période 2019-2021 pour l'ensemble de la période, à des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2022 après la publication des résultats annuels du Groupe 2021 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2019, 2020 et 2021 pour l'ensemble de la période, et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe de 2019, 2020 et 2021 pour l'ensemble de la période.

À l'échéance du 23 mai 2022, 31 752 actions peuvent être ainsi acquises.

La valorisation des montants bruts à la date d'attribution tel que retenu dans le cadre d'IFRS 2 avant étalement de la charge sur la période d'acquisition des actions gratuites attribuées en 2019 est de 1 599 983 euros. Cette valorisation, pour les éléments de marché, a été calculée selon la méthode Black & Scholes avec les paramètres suivants : un cours de bourse de référence égal à 67,60 euros par action (cours du premier jour d'acquisition, le 23 mai 2019), une volatilité de 25 % et au taux sans risque Swap Euribor. Pour les éléments hors marché, la valorisation a été calculée sur la meilleure estimation de réalisation des conditions de performance futures.

Chaque condition de performance est mesurée à la fin du plan en prenant en compte la performance sur l'ensemble de la période. Chaque critère de performance a un seuil de déclenchement au-dessous duquel aucune action liée à ce critère n'est acquise.

Pour rappel, en 2018, 6 655 actions gratuites à l'échéance du 18 mai 2020 et 3 328 actions gratuites à l'échéance du 18 mai 2021 ont été attribuées à Monsieur Enrique Martinez.

L'acquisition définitive de ces actions gratuites par tranche est subordonnée à une condition de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la société comparé à celui des sociétés du SBF120 et à une condition de performance liée à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser. Le TSR est mesuré annuellement, en 2019 au titre de l'année 2018 et en 2020 au titre de la période 2018-2019 pour la première période d'acquisition, et en 2021 au titre de la période 2018-2020 pour la deuxième période d'acquisition. Le résultat opérationnel courant à réaliser est apprécié en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019 pour la première période d'acquisition, et en 2021 après la publication des résultats annuels du Groupe 2020 pour la deuxième période d'acquisition.

L'acquisition définitive de ces actions gratuites par tranche est soumise par ailleurs à une condition de présence de deux ans (18 mai 2018 – 17 mai 2020) pour la première période et trois ans (18 mai 2018 – 17 mai 2021) pour la deuxième période.

La valorisation des montants bruts à la date d'attribution tel que retenu dans le cadre d'IFRS 2 avant étalement de la charge sur la période d'acquisition des actions gratuites attribuées en 2018 est de 399 966 euros pour l'échéance du 18 mai 2020 et 200 013 euros pour l'échéance du 18 mai 2021. Cette valorisation, pour les éléments de marché, a été calculée selon la méthode Black & Scholes avec les paramètres suivants : un cours de bourse de référence égal à 93,30 euros par action (cours du premier jour d'acquisition, le 18 mai 2018), une volatilité de 25 % et au taux sans risque Swap Euribor. Pour les éléments hors marché, la valorisation a été calculée sur la meilleure estimation de réalisation des conditions de performance futures.

Chaque condition de performance est mesurée annuellement. Chaque critère de performance, pour chaque année, a un seuil de déclenchement au-dessous duquel aucune action liée à ce critère n'est acquise. Les actions perdues une année ne sont pas remises en jeu l'année suivante.

Pour rappel, en 2017, 15 391 actions gratuites ont été attribuées à Monsieur Enrique Martinez. Ce plan est arrivé à maturité le 2 mars 2020.

L'acquisition définitive de ces actions gratuites était subordonnée à une condition de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF120, à une condition de performance liée à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des groupes Fnac et Darty, ainsi qu'à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser. Le TSR a été mesuré annuellement en 2019 et 2020. Le niveau de synergies et le résultat opérationnel courant ont été appréciés en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019.

L'acquisition de ces actions gratuites était soumise par ailleurs à une condition de présence de deux ans (15 décembre 2017 – 14 décembre 2019).

Chaque critère de performance, pour chaque année, avait un seuil de déclenchement au-dessous duquel aucune action liée à ce critère n'était acquise, les actions perdues une année n'étant pas remises en jeu l'année suivante. L'ensemble de ces critère a été préétabli avant le début du plan.

Compte tenu des conditions de performances mesurées, Monsieur Enrique Martinez a acquis 62,2 % des actions gratuites initialement attribuées en 2017, soit 9 576 actions pour une valeur brute d'acquisition de 378 252 euros, valorisées à 39,50 euros par action, cours d'ouverture de Fnac Darty du 3 mars 2020.

Pour rappel, en 2018, 20 883 options à l'échéance du 18 mai 2020 et 20 883 options à l'échéance du 18 mai 2021 ont été attribuées à Monsieur Enrique Martinez.

L'acquisition définitive de ces options par tranche est subordonnée à une condition de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la société comparé à celui des sociétés du SBF120 et à une condition de performance liée à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser. Le TSR est mesuré annuellement, en 2019 au titre de l'année 2018 et en 2020 au titre de la période 2018-2019 pour la première période d'acquisition, et en 2021 au titre de la période 2018-2020 pour la deuxième période d'acquisition. Le résultat opérationnel courant à réaliser est apprécié en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019 pour la première période d'acquisition, et en 2021 après la publication des résultats annuels du Groupe 2020 pour la deuxième période d'acquisition.

L'acquisition définitive de ces options par tranche est soumise par ailleurs à une condition de présence de deux ans (18 mai 2018 – 17 mai 2020) pour la première période et trois ans (18 mai 2018 – 17 mai 2021) pour la deuxième période.

La valorisation des montants bruts à la date d'attribution telle que retenue dans le cadre d'IFRS 2 avant étalement de la charge sur la période d'acquisition des options de performance attribuées en 2018 est de 300 089 euros pour l'échéance du 18 mai 2020 et 300 089 euros pour l'échéance du 18 mai 2021. Cette valorisation, pour les éléments de marché, a été calculée selon la méthode Black & Scholes avec les paramètres suivants : un cours de bourse de référence égal à 93,30 euros par action (cours du premier jour d'acquisition, le 18 mai 2018), une volatilité de 25 % et au taux sans risque Swap Euribor. Pour les éléments hors marché, la valorisation a été calculée sur la meilleure estimation de réalisation des conditions de performance futures.

Chaque condition de performance est mesurée annuellement. Chaque critère de performance, pour chaque année, a un seuil de déclenchement au-dessous duquel aucune option liée à ce critère n'est acquise. Les options perdues une année ne sont pas remises en jeu l'année suivante.

De plus, les options de souscriptions d'actions, intrinsèquement, nécessitent pour être exercées une croissance absolue du cours de l'action, et plus spécifiquement pour ce plan un cours supérieur au prix d'exercice fixé à 89,43 euros.

Par ailleurs, conformément aux articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce, le conseil a décidé lors de sa séance du 28 avril 2017 que :

- les dirigeants mandataires sociaux conservent au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions une quantité minimale d'actions correspondant à 25 % des titres acquis définitivement (nets de charges et impôts, et des cessions nécessaires aux levées d'options) sur chacun des plans d'attributions gratuites d'actions et d'options qui leur sont attribués par le conseil à compter de leur date de nomination, étant précisé que les plans dont ils ont pu être bénéficiaires antérieurement en leur qualité de salarié ne sont pas visés ;

- toutefois, ce pourcentage serait abaissé à 5 % dès lors que la quantité d'actions détenues par les dirigeants mandataires sociaux issues d'attributions gratuites d'actions et de levées d'options tous plans confondus représenterait un montant égal à deux fois leur rémunération fixe annuelle brute, qui constitue la quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, en application du paragraphe 23 du Code AFEP-MEDEF.

Enfin, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, Monsieur Enrique Martinez a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de son risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration.

Il est du reste précisé qu'à la connaissance de la Société aucun instrument de couverture n'a été mis en place par Monsieur Enrique Martinez tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration.

Avantages en nature et divers

Monsieur Enrique Martinez bénéficie d'un véhicule de société, conformément à la politique automobile en cours au sein de la Société, et aux pratiques du marché, qui représente en 2019 un avantage en nature d'un montant de 4 010 euros (valorisation comptable). Ce montant s'élevait à 3 158 euros au titre de 2018.

Monsieur Enrique Martinez bénéficie également d'une assurance chômage propre aux mandataires sociaux non salariés, pour laquelle des cotisations ont été réglées au titre de l'année 2019 d'un montant de 13 148 euros. Ces cotisations sont soumises à charges sociales et patronales et sont donc traitées comme avantages en nature. En 2018, les cotisations versées au titre de l'assurance chômage s'élevaient à 12 891 euros.

Régime de retraite supplémentaire

Le conseil d'administration a autorisé l'affiliation de Monsieur Enrique Martinez au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, article 83 du Code général des impôts, dont bénéficie l'ensemble des cadres des sociétés françaises de Fnac Darty incluses dans ce contrat.

Les montants des cotisations au titre de 2019 et 2018 s'élèvent respectivement à 11 156 euros et 10 938 euros. Le conseil d'administration du 28 janvier 2020 lors de sa revue annuelle des conventions réglementées a examiné et approuvé la poursuite de cet engagement.

Régime de prévoyance

Le conseil d'administration du 17 juillet 2017 a autorisé l'affiliation de Monsieur Enrique Martinez au régime de prévoyance dont bénéficie l'ensemble des salariés des sociétés françaises de Fnac Darty incluses dans ce contrat.

Les montants des cotisations payées par l'entreprise au titre de 2019 et 2018 s'élèvent respectivement à 9 543 euros et 9 357 euros. Le conseil d'administration du 28 janvier 2020 dans le cadre de la revue annuelle des conventions réglementées a examiné et approuvé la poursuite de cet engagement.

Rémunération allouée aux administrateurs (anciennement dénommée jetons de présence)

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 20 février 2019, sur recommandation du comité des nominations et rémunérations, a décidé que Monsieur Enrique Martinez ne percevrait pas de jeton de présence au titre de son mandat d'administrateur, si sa nomination au conseil était approuvée par l'assemblée générale du 23 mai 2019. Monsieur Enrique Martinez n'a perçu aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur au titre de 2019.

Rémunération globale

Les montants versés en 2019 et 2018 de la rémunération globale et des éléments qui la composent comme détaillés ci-dessus, s'élèvent respectivement à 1 328 034 euros et 835 662 euros, dont une rémunération fixe respectivement de 750 000 euros et de 550 000 euros, une rémunération variable annuelle respectivement de 540 177 euros et de 248 617 euros, les avantages en nature et divers respectivement de 17 158 euros et de 16 750 euros, les cotisations du régime de retraite supplémentaire respectivement de 11 156 euros et de 10 938 euros et enfin les cotisations de l'entreprise du régime de prévoyance respectivement de 9 543 euros et de 9 357 euros. Par ailleurs, le montant attribué en 2019 et versé en 2020, au titre de la rémunération variable annuelle, est de 684 299 euros.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle attribuée au titre de 2019 est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale du 28 mai 2020 des éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 à Monsieur Enrique Martinez.

Engagement de non-concurrence

Le conseil d'administration a entériné un engagement de non-concurrence avec Monsieur Enrique Martinez sur le secteur de la distribution spécialisée en produits culturels, électroniques et électroménagers pour le grand public dans les pays où opère le Groupe. Cet engagement de non-concurrence est limité à une période de deux ans à compter de la fin de son mandat. En contrepartie de cet engagement, Monsieur Enrique Martinez percevra une indemnité compensatrice brute s'élevant à 70 % de sa rémunération mensuelle fixe, pendant une période de deux ans à compter de la cessation effective de son mandat. Le conseil d'administration pourra renoncer à la mise en œuvre de cette clause.

Aucun montant n'était dû ni au titre de l'exercice 2019 ni au titre de 2018. Cet engagement a été mis en place par le conseil d'administration du 17 juillet 2017 et approuvé par l'assemblée générale du 18 mai 2018. Il a été modifié par le conseil d'administration du 20 février 2019 afin de le mettre en conformité avec les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF de juin 2018. Cette modification a été approuvée par l'assemblée générale du 23 mai 2019.

3.3.2.3 / Rémunérations des mandataires sociaux non dirigeants

Rémunération versée aux membres du conseil d'administration

Rémunération (anciennement dénommée « jetons de présence ») versée en 2019 au titre de 2018

L'assemblée générale détermine le montant global de la rémunération allouée aux membres du conseil d'administration.

Sur la base des recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration décide la répartition de la rémunération allouée aux administrateurs en fonction de la présence effective des membres aux réunions du conseil et des comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice concerné.

L'assemblée générale du 18 mai 2018 a fixé ce montant à 450 000 euros, applicable à l'exercice 2018 et maintenu jusqu'à nouvelle décision.

Sur la base des recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 20 février 2019 a décidé la répartition de la rémunération allouée aux membres du conseil et des comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice 2018.

60 % de cette somme est affectée aux membres du conseil d'administration, décomposée en une part fixe équivalente à 30 % et une part variable équivalente à 70 %, cette dernière part étant attribuée en fonction de la présence des membres aux réunions du conseil d'administration.

Le solde, soit 40 % de cette somme, est réparti de la façon suivante : 20 % (soit 50 % de l'enveloppe attribuée aux comités) pour le comité d'audit, 12 % (soit 30 % de l'enveloppe globale attribuée aux comités) pour le comité des nominations et des rémunérations et 8 % (soit 20 % de l'enveloppe globale attribuée aux comités) pour le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale. Cette somme est attribuée en fonction de la présence des membres aux comités.

Le Président du conseil d'administration et les Présidents des comités disposent par présence à chaque réunion d'une majoration de 50 %.

En 2019, au titre de l'exercice 2018, sur le montant global annuel de la rémunération allouée aux administrateurs de 450 000 euros une somme globale de 387 937 euros a été versée, se décomposant comme suit :

Noms	Montants versés en 2018 au titre de 2017 *(en euros)*	Montants versés en 2019 au titre de 2018 *(en euros)*	Montants attribués en 2019 (versement en 2020) *(en euros)*
Patricia Barbizet	29 839	37 299	25 766
Alexandre Bompard	26 920	0	0
Carole Ferrand	38 067	60 441	60 441
Antoine Gosset-Grainville	25 544	45 013	45 013
Alban Gréget	17 848	0	0
Héloïse Temple-Boyer	11 448	0	0
Nonce Paolini	31 382	37 299	37 299
Arthur Sadoun	10 238	8 430	0
Brigitte Taittinger-Jouyet	24 677	32 190	33 870
Jacques Veyrat	25 622	0	0
Marie Cheval	37 118	0	0
Stéphane Roussel (représentant permanent de Vivendi)	12 658	15 150	10 337
Simon Gillham (représentant permanent de Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland)	16 286	26 510	8 177
Delphine Mousseau	0	29 870	29 870
Caroline Grégoire Sainte Marie	0	15 790	25 550
Daniela Weber-Rey	0	42 544	47 584
Sandra Lagumina	0	37 401	43 264
Enrique Martinez			0
Jean-Marc Janaillac			13 373
Javier Santiso			9 373
Franck Maurin			3 124
TOTAL	**307 646**	**387 937**	**393 041**

Le montant global de la rémunération allouée aux administrateurs au titre de l'exercice 2019 s'élève à 393 041 euros. Les administrateurs ne perçoivent aucune autre rémunération, à l'exception de :

- Monsieur Jacques Veyrat, Président du conseil d'administration, qui ne bénéficie plus de rémunération au titre de son mandat d'administrateur et ce, depuis sa nomination en tant que Président, comme indiqué en section 3.3.2.1 du Document d'enregistrement universel ;
- Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général, qui ne bénéficie pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur, comme indiqué en section 3.3.2.2 du Document d'enregistrement universel ;
- Monsieur Franck Maurin, administrateur salarié, qui bénéficie d'une rémunération au titre de son contrat de travail.

En 2019, les montants versés à Monsieur Franck Maurin s'élèvent à 104 509 euros dont une rémunération fixe de 79 884 euros, une rémunération variable annuelle de 17 464 euros, des cotisations au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, article 83 du Code général des impôts (dont bénéficie l'ensemble des cadres des sociétés françaises de Fnac Darty incluses dans ce contrat, dans les mêmes conditions et selon les mêmes règles que pour ces derniers) de 2 559 euros, des cotisations de l'entreprise au régime de prévoyance de 2 897 euros, et enfin 1 705 euros de quote-part de participation et prime d'intéressement.

Par ailleurs, le montant attribué en 2019 et versé en 2020, au titre de la rémunération variable annuelle, n'est pas encore déterminé à la date de publication du présent document.

Rémunération à verser en 2020 au titre de 2019

Pour la rémunération au titre de 2019 allouée aux administrateurs en 2020, 60 % de la somme globale de 450 000 euros a été affectée par le conseil d'administration du 20 février 2019 aux membres du conseil d'administration et 40 % aux membres des comités spécialisés.

La part de 60 % du conseil d'administration est décomposée en une part fixe équivalente à 30 % et une part variable équivalente à 70 %. La part variable est attribuée en fonction de la présence des membres aux réunions du conseil d'administration.

La part de 40 % des comités spécialisés a été répartie comme suit : 20 % au comité d'audit, 12 % au comité des nominations et des rémunérations et 8 % au comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale. Ces parts sont attribuées en fonction de la présence des membres aux comités.

Aucune rémunération spécifique n'a été affectée aux membres du comité stratégique, ces derniers étant par ailleurs membres du conseil d'administration et, à l'exclusion du dirigeant mandataire social exécutif, Président du conseil ou des comités spécialisés.

La part de la rémunération calculée mais non versée au Président du conseil ni au Directeur Général n'a pas été réallouée aux autres administrateurs.

Le Président du conseil d'administration et les Présidents des comités disposent par présence à chaque réunion d'une majoration de 50 %.

Le conseil d'administration du 26 février 2020 a alloué la somme globale de 393 041 euros aux membres du conseil d'administration et des comités à verser en 2020 au titre de 2019.

3.3.2.4 / Comparaison du niveau de la rémunération des mandataires sociaux au regard de celle des salariés de la société, et de la performance de l'entreprise

Conformément à l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, les tableaux ci-dessous présentent le niveau de la rémunération due ou attribuée au titre d'un exercice à chacun des dirigeants mandataires sociaux, mis au regard de la rémunération moyenne et médiane due ou attribuée au titre du même exercice aux salariés de la société autres que les mandataires sociaux sur une base équivalents temps plein et l'évolution de ce ratio au cours des cinq dernières années.

Le périmètre concerné dans le premier tableau est celui de la société cotée, Fnac Darty SA. Le périmètre concerné dans le deuxième tableau est celui des sociétés de fonctions siège y compris la société cotée. Ce dernier périmètre recouvre une large variété de fonctions exercées au sein du Groupe avec notamment les équipes en charge du commerce, des achats, les équipes marketing & digitales, les fonctions support et les fonctions corporate. Les ratios sur un périmètre plus large du Groupe n'ont pu être réalisés sur les cinq dernières années compte tenu de la fusion entre Fnac et Darty durant cette période.

	2015		2016		2017		2018		2019	
Ratios par rapport au	**Moyenne**	**Médiane**	**Moyenne**	**Médiane**	**Moyenne**	**Médiane**	**Moyenne**	**Médiane**	**Moyenne**	**Médiane**
Président-Directeur Général	7,83	8,68	7,34	8,19	5,64	6,09				
Directeur Général					2,94	3,17	3,69	3,42	4,70	4,20
Président					0,29	0,31	0,32	0,30	0,31	0,28

	2015		2016		2017		2018		2019	
Ratios par rapport au	**Moyenne**	**Médiane**	**Moyenne**	**Médiane**	**Moyenne**	**Médiane**	**Moyenne**	**Médiane**	**Moyenne**	**Médiane**
Président-Directeur Général	53,52	66,81	52,98	65,51	63,48	79,21				
Directeur Général					33,06	41,25	35,72	43,47	47,04	57,78
Président					3,23	4,04	3,10	3,77	3,13	3,84

Les fonctions de Président et Directeur Général ont été dissociées en juillet 2017, suite au départ de Monsieur Alexandre Bompard de la Société. Les rémunérations en 2017 ont été calculées en équivalents temps plein.

Pour chaque année, ont été pris en compte les salariés présents toute l'année.

Conformément aux lignes directrices sur les multiples de rémunération de l'AFEP pour le calcul, les éléments dus ou attribués au titre d'un exercice prennent en compte tant pour les dirigeants mandataires que pour les salariés :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle due au titre de l'exercice et donc versée l'année suivante. N'étant pas définitive à la date de publication du présent document, la rémunération variable à verser en 2020 au titre de 2019 a été estimée pour les salariés ;
- les rémunérations liées à la fonction d'administrateur dès lors qu'elles ont été versées au dirigeant, au titre de l'exercice et de la fonction ;
- la rémunération de long terme : stock-options, actions de performance, autres instruments de rémunération de long terme et rémunérations variables pluriannuelles, attribués au titre de l'exercice, valorisés à la valeur IFRS ;
- les avantages en nature.

Conformément à l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, le tableau ci-dessous présente l'évolution annuelle de la rémunération, des performances de la société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société, autres que les dirigeants, et des ratios d'équité, au cours des cinq dernières années.

	Évolutions 2016/2015	Évolutions 2017/2016	Évolutions 2017/2015	Évolutions 2018/2017	Évolutions 2018/2015	Évolutions 2019/2018	Évolutions 2019/2015
Cash-flow libre opérationnel	78 %	32 %	135 %	-23 %	80 %	13 %	104 %
Résultat opérationnel courant/chiffre d'affaires	36 %	20 %	64 %	11 %	82 %	0 %	82 %
Classement TSR vs. SBF120 (base 2014)	-6	-4	-10	-2	-12	-20	-32
Résultat Net Total	-100 %	18 650 %	-22 %	300 %	210 %	-31 %	115 %
Rémunération du Président-Directeur Général	-1 %	17 %	16 %				
Rémunération du Directeur Général		-39 %	-40 %	13 %	-32 %	32 %	-10 %
Rémunération moyenne des salariés de la société Fnac Darty SA	6 %	52 %	61 %	-10 %	45 %	4 %	50 %
Rémunération moyenne des salariés des fonctions siège	0 %	-2 %	-2 %	4 %	2 %	-1 %	1 %
POUR FNAC DARTY SA							
Ratio moyenne : Président-Directeur Général	-6 %	-23 %	-28 %				
Ratio médiane : Président-Directeur Général	-6 %	-26 %	-30 %				
Ratio moyenne : Directeur Général		-60 %	-63 %	26 %	-53 %	27 %	-40 %
Ratio médiane : Directeur Général		-61 %	-63 %	8 %	-61 %	23 %	-52 %
Ratio moyenne : Président				11 %		-4 %	
Ratio médiane : Président				-5 %		-7 %	
POUR LES FONCTIONS SIÈGE							
Ratio moyenne : Président-Directeur Général	-1 %	20 %	19 %				
Ratio médiane : Président-Directeur Général	-2 %	21 %	19 %				
Ratio moyenne : Directeur Général		-38 %	-38 %	8 %	-33 %	32 %	-12 %
Ratio médiane : Directeur Général		-37 %	-38 %	5 %	-35 %	33 %	-14 %
Ratio moyenne : Président				-4 %		0 %	
Ratio médiane : Président				-7 %		0 %	

Fnac Darty démontre à travers les critères de performance présentés ci-dessus sa capacité à délivrer des résultats solides dans le temps.

La génération de cash essentielle pour assurer le développement et la pérennité du Groupe est régulière et importante. La croissance du cash-flow libre opérationnel a été régulière et son volume a doublé sur la période passant de 84,7 millions d'euros en 2015 à 172,9 millions d'euros en 2019. La rentabilité du Groupe est en ligne avec ses ambitions en dépit de conditions de marché difficiles. Le taux de résultat opérationnel courant sur le chiffre d'affaires est stable à 4 % entre 2018 et 2019 malgré une année 2019 fortement impactée par les mouvements sociaux. Sur l'ensemble de la période, passant d'un taux de 2,2 % en 2015 à 4 % en 2018 et 2019, le Groupe a su démontrer au fil des exercices sa capacité à saisir les opportunités de croissance rentable en ayant fait évoluer son modèle économique, en réussissant l'intégration de Darty, et sa forte capacité de résilience sur les derniers exercices.

Le TSR de l'entreprise est mesuré en comparant la performance boursière de l'entreprise, chaque année avec la performance boursière des entreprises du SBF120 de l'année 2014, année de référence précédant la période de cinq ans présentée. Avec une évolution du cours de clôture moyen de l'année de 61,6 % entre 2014 et 2015, Fnac Darty réalise alors la 2e performance des valeurs du SBF 120. À la fin de la période, avec une évolution du cours de clôture moyen de l'année de 91 % entre les exercices 2019 et 2014 Fnac Darty réalise sur la période la 34e performance de l'indice ce qui illustre sur le long terme la bonne performance boursière de la Société, bien positionnée dans le 2e quartile de l'indice, y compris lors de périodes où les entreprises de distribution ont connues des évolutions en baisse.

Le résultat net de l'ensemble consolidé évolue fortement d'une année à l'autre en raison notamment de l'impact des évolutions de périmètres (acquisition de Darty en 2016, Nature & Découvertes en 2019, cession du Brésil en 2017) et des coûts d'intégration ou de restructuration associés. Le résultat net a également été impacté sur la période par les coûts liés à la restructuration de la dette du Groupe. Outre leur incidence sur le résultat, ces divers événements sont aussi les marqueurs de l'agilité du Groupe.

La politique de rémunération structurée avec une part de rémunération court terme et une part de rémunération long terme encourage cette performance. Les indicateurs économiques et financiers qui ont servi à mesurer la performance court terme durant ces années (chiffre d'affaires, évolution de part de marché, génération de cash-flow libre, résultat opérationnel courant) ont permis d'animer le Groupe pour permettre la réalisation régulière de ces objectifs ambitieux. La rémunération de long terme, dans un premier temps subordonnée à la réalisation de conditions de performance boursières suite à l'introduction en bourse de Fnac en 2013, puis par la suite subordonnée en plus à la réalisation de conditions de performances hors marché, en ligne avec les objectifs long terme de rentabilité, de génération de cash-flow de l'entreprise, favorise la recherche d'une performance durable. L'introduction en 2019 d'un critère lié à la responsabilité sociale et environnementale du Groupe traduit la volonté de mettre la mission de Fnac Darty au cœur de sa stratégie et des actions de ses salariés.

Dans ce contexte, l'évolution de la rémunération des dirigeants et notamment des dirigeants mandataires sociaux est marquée par les changements de gouvernance en 2017. Le conseil d'administration suite au départ de Monsieur Alexandre Bompard de la Société a souhaité dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général en nommant respectivement Messieurs Jacques Veyrat et Enrique Martinez. En effet, le comité des nominations et des rémunérations a estimé qu'une telle dissociation de fonctions permettrait à la direction générale, dans la période faisant suite à l'acquisition du Groupe Darty, de se concentrer sur les priorités opérationnelles du Groupe, et notamment poursuivre les travaux d'intégration de Fnac et Darty. Afin de préserver les intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires et d'encourager la performance, le conseil avait souhaité alors attribuer une rémunération en deçà de la rémunération de marché à Monsieur Enrique Martinez lors de sa prise de fonction. Prenant acte après quelques mois de la prise de fonction réussie de Monsieur Enrique Martinez traduite par de bonnes performances réalisées, le conseil d'administration avait sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations réévalué la rémunération fixe et le potentiel maximum de variable tout en les maintenant à un niveau inférieur à ceux de dirigeants d'entreprises comparables, et cela afin d'avoir le temps et le recul nécessaires pour mesurer pleinement la performance de Monsieur Enrique Martinez dans ses fonctions.

En 2019, le conseil reconnaissait et confirmait la réussite de Monsieur Enrique Martinez dans sa fonction de Directeur Général par la consolidation et le succès de l'intégration de Darty, par l'atteinte du niveau de synergies attendu avec un an d'avance sur le calendrier initialement envisagé, par l'excellente exécution opérationnelle du plan stratégique dans sa première année, par l'atteinte d'un niveau de résultat opérationnel courant en croissance en valeur et en taux par rapport à celui de l'année précédente, celle-ci dans un marché fortement concurrentiel et un environnement économique difficile. Après avoir confié la réalisation d'une étude de rémunération à un cabinet de conseil spécialisé qui a constitué un panel d'entreprises du SBF120 et de la distribution spécialisée dont les caractéristiques de taille, de complexité et de gouvernance sont comparables à Fnac Darty, constatant le décalage significatif tant du montant de rémunération fixe du Directeur Général que du potentiel maximum de variable permettant de rémunérer la surperformance, le conseil décidait de fixer la rémunération de Monsieur Enrique Martinez à son niveau actuel. Cette nouvelle rémunération est fixée pour la durée de son mandat d'administrateur.

Ainsi, alors que le Groupe a doublé de taille sur la période et délivré une performance régulière, la rémunération du mandataire social exécutif en 2019 est stable par rapport à celle de 2015.

L'évolution de la rémunération moyenne en 2017 sur Fnac Darty SA est liée à la fusion avec Darty et aux changements d'organisation qui en ont découlés. Par ailleurs, hors effet de noria, l'évolution moyenne de la rémunération des salariés du siège présents sur l'ensemble de la période entre 2015 et 2019 est de 14 %.

3.4 / Participation, intéressement collectif et intéressement long terme

3.4.1 / ACCORDS DE PARTICIPATION ET D'INTÉRESSEMENT

3.4.1.1 / Accords de participation en France

La mise en place d'un accord de participation est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés dégageant un bénéfice fiscal supérieur à la rémunération de 5 % des capitaux propres en application des articles L. 3322-2 et L. 3324-1 du Code du travail.

Les sociétés de Fnac Darty bénéficient d'accords de participation.

3.4.1.2 / Accords d'intéressement collectif en France

L'intéressement collectif est un dispositif facultatif dont l'objet est de permettre à l'entreprise d'associer plus étroitement, au moyen d'une formule de calcul, les salariés de manière collective à la marche de l'entreprise et plus particulièrement à ses résultats et performances par le versement de primes immédiatement disponibles en application de l'article L. 3312-1 du Code du travail. À ce titre, des accords d'intéressement ont été conclus au niveau d'un certain nombre d'entités françaises du Groupe. Chaque accord comporte sa propre formule de calcul de l'intéressement.

3.4.1.3 / Plans d'épargne de Groupe

La mise en place d'un plan d'épargne est obligatoire dans les sociétés ayant mis en place un accord de participation en application de l'article L. 3332-3 du Code du travail.

Un avenant aux règlements des plans d'épargne Groupe (PEG) de Fnac et de Darty conclu le 15 mars 2018 a institué un plan d'épargne salariale de Groupe commun à l'ensemble des entités françaises de Fnac Darty. L'ensemble des salariés du Groupe en France peut à présent affecter immédiatement et en totalité les sommes qui leur sont versées au titre de la participation et de l'intéressement sur les mêmes fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) et bénéficier des services du même gestionnaire administratif. Une des possibilités offerte aux salariés à travers ce plan d'épargne Groupe est de souscrire des parts du FCPE dédié « Salariés Fnac Darty », investi en titres cotés de l'entreprise.

3.4.1.4 / Plan d'actionnariat salarié

Un plan d'actionnariat salarié a été mis en œuvre en 2018 dans six pays du Groupe. Il s'est inscrit naturellement dans le plan stratégique Confiance+. Vecteur de partage et d'engagement, il a permis d'associer davantage les salariés aux nouvelles perspectives du Groupe, en leur donnant l'opportunité de devenir indirectement, via un fonds commun de placement d'entreprise, actionnaire du Groupe.

En 2019, ce programme a été renouvelé sur le même périmètre géographique pour continuer à associer le plus grand nombre de collaborateurs au développement et aux succès de Fnac Darty. Cette année encore, le plan prévoyait un abondement maximum de 700 euros et une décote de 20 %. Avec un peu plus de 4 500 souscriptions (1 400 euros de souscription moyenne), soit un taux de souscription global de 19 %, le plan d'actionnariat salarié a augmenté le capital de près de 111 000 actions et représenté un abondement net de 2 500 000 euros.

3.4.2 / INTÉRESSEMENT LONG TERME

Les principaux dirigeants du Groupe bénéficient de dispositifs de rémunération variable annuelle long terme dont les premiers plans ont été mis en œuvre en 2013. Les périodes d'acquisition des différents plans courent au plus tard jusqu'au 23 mai 2022.

Au cours de l'exercice 2019, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 23 mai 2019 a acté l'attribution d'actions gratuites de performance à certains collaborateurs du Groupe (210 bénéficiaires) hors le dirigeant mandataire social exécutif dans l'objectif de les fidéliser tout en alignant leur intérêt sur celui de la Société et de ses actionnaires.

La durée de ce plan est de trois ans (23 mai 2019 – 22 mai 2022). Ces actions ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranches, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (23 mai 2019 – 22 mai 2021 et 23 mai 2019 – 22 mai 2022) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de chaque période d'acquisition et de la réalisation de conditions de performance. L'acquisition de ces actions sera subordonnée à une condition de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF120 mesurée en 2021 au titre de la période 2019-2020 pour la première période, et en 2022 au titre de la période 2019-2021 pour la deuxième période ; à des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2021 après la publication des résultats annuels du Groupe 2020 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2019 et 2020 pour la première période et en 2022 après la publication des résultats annuels du Groupe 2021 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2019, 2020 et 2021 pour la deuxième période ; et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe de 2019 et 2020 pour la première période, et en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe de 2019, 2020 et 2021 pour la deuxième période.

Chaque condition de performance est mesurée à la fin de chaque période en prenant en compte la performance sur l'ensemble de la période. Chaque critère de performance, pour chaque période, a un seuil de déclenchement au-dessous duquel aucune action liée à ce critère n'est acquise. Les actions perdues sur une période ne sont pas remises en jeu la période suivante.

Au cours de l'exercice 2019, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 23 mai 2019 a acté l'attribution d'actions gratuites de performance au dirigeant mandataire social exécutif afin de l'associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre.

La durée de ce plan est de trois ans (23 mai 2019 – 22 mai 2022). Ces actions ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une unique période d'acquisition (23 mai 2019 – 22 mai 2022) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période d'acquisition et de la réalisation de conditions de performance. L'acquisition de ces actions sera subordonnée à une condition de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF120 mesurée en 2022 au titre de la période 2019-2021 pour l'ensemble de la période, à des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2022 après la publication des résultats annuels du Groupe 2021 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2019, 2020 et 2021 pour l'ensemble de la période, et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe de 2019, 2020 et 2021 pour l'ensemble de la période.

Chaque condition de performance est mesurée à la fin du plan en prenant en compte la performance sur l'ensemble de la période. Chaque critère de performance a un seuil de déclenchement au-dessous duquel aucune action liée à ce critère n'est acquise.

Ce plan 2019 d'attribution gratuite d'actions (détaillé à la section 7.2.4 du présent Document d'enregistrement universel), tout comme les plans 2015, 2016, 2017 et 2018 d'attribution gratuite d'actions de performance, prévoit des acquisitions anticipées des actions notamment dans les cas suivants : un changement de contrôle de la Société, une offre publique d'achat portant sur les titres de la Société, en cas d'offre publique d'échange sur les actions de la Société, en cas de fusion ou de scission, d'offre publique de retrait.

Les plans d'options de souscription d'actions de 2017 et 2018 (également détaillés à la section 7.2.4 du présent Document d'enregistrement universel) prévoient chacun des acquisitions anticipées des options notamment dans les cas suivants : un changement de contrôle de la Société, une offre publique d'achat portant sur les titres de la Société, en cas d'offre publique d'échange sur les actions de la Société, en cas de fusion ou de scission, d'offre publique de retrait.

3.5 / Éléments susceptibles d'avoir une incidence en période d'offre publique

En application de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous vous précisons les points suivants susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique :

- la structure du capital ainsi que les participations directes ou indirectes connues de la Société et toutes informations en la matière sont décrites aux paragraphes 7.1.2.6 et 7.3.1 ;
- il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote, sous réserve de la privation de droits de vote susceptible d'être demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 3 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société, à défaut de déclaration du seuil statutaire de 3 % ou de tout multiple de 1 % au-dessus de 3 % (article 9 des statuts) – cf. paragraphe 7.1.2.6 ;
- il n'existe pas de restriction statutaire au transfert des actions ;
- à la connaissance de la Société, il n'existe pas de pactes et autres engagements signés entre actionnaires ;
- il n'existe pas de titre comportant des droits de contrôle spéciaux ;
- les droits de vote attachés aux actions Fnac Darty détenues par le personnel au travers du FCPE Actions sont exercés par un représentant mandaté par le conseil de surveillance du FCPE à l'effet de le représenter à l'assemblée générale ;
- les règles de nomination et de révocation des membres du conseil d'administration sont les règles légales et statutaires prévues aux articles 12, 17 et 18 des statuts décrites au paragraphe 7.1.2.3 ;
- en matière de pouvoirs du conseil d'administration, les délégations en cours sont décrites dans le présent rapport au paragraphe 7.2.3.1 (programme de rachat d'actions) et dans le tableau des délégations d'augmentation du capital figurant au paragraphe 7.2.1, étant précisé que l'autorisation en matière de rachat d'actions et les délégations en matière d'augmentation de capital sont suspendues en période d'offre publique (à l'exception de la délégation au profit des salariés adhérents d'un PEE) ;
- la modification des statuts de notre Société se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires ;
- les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société sont les suivants : le Contrat de Crédit et l'emprunt obligataires *High Yield* décrits au paragraphe 6.4 comprennent une clause aux termes desquelles les créanciers de Fnac Darty pourraient demander le remboursement anticipé total ou partiel des sommes prêtées en cas de changement de contrôle ;
- il n'existe pas d'accords particuliers prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions de membres du conseil d'administration ou de salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.

3.6 / Autres informations

Les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales figurent au paragraphe 7.1.2.6.

Le tableau des délégations financières en matière d'augmentation de capital figure au paragraphe 7.2.1.

3.7 / Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

À l'assemblée générale de la société Fnac Darty,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé, à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Par ailleurs, à la suite de la demande qui nous a été faite, nous portons à votre connaissance les engagements suivants concernant Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général de Fnac Darty S.A., qui correspondaient à des engagements réglementés visés par l'article L. 225-90-1 du code de commerce jusqu'à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 :

Affiliation à un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies

Nature et objet

Par décision du 17 juillet 2017, votre Conseil d'administration a préalablement autorisé le maintien de l'affiliation de Monsieur Enrique Martinez au régime de retraite supplémentaire à cotisation définies bénéficiant à l'ensemble des cadres des sociétés françaises du groupe incluses dans le contrat.

Modalités

Le montant des cotisations concernant cette affiliation s'élève à 11 156,16 € au titre de l'exercice 2019.

Adhésion à un contrat de prévoyance

Nature et objet

Par décision du 17 juillet 2017, votre Conseil d'administration a préalablement autorisé l'adhésion de Monsieur Enrique Martinez au régime de prévoyance dont bénéficient les salariés de Fnac Darty pour le remboursement des frais de santé et en cas de décès ou perte totale et irréversible d'autonomie de l'assuré.

Modalités

Le montant des cotisations concernant cette affiliation s'élève à 9 543,48 € au titre de l'exercice 2019.

Engagement de non-concurrence pris au bénéfice du Directeur Général

Nature et objet

Par décision du 17 juillet 2017, le Conseil d'administration de votre société a préalablement autorisé un engagement de non-concurrence conclu entre votre société et son Directeur Général, Monsieur Enrique Martinez. Cet engagement a été modifié par décision du Conseil d'administration du 20 février 2019, afin de tenir compte des précisions apportées par le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Afep-Medef, révisé en juin 2018 ; cette modification a été approuvée par l'Assemblée générale mixte du 23 mai 2019, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 15 mars 2019.

Modalités

Cet engagement porte sur le secteur de la distribution spécialisée en produits culturels, électroniques et électroménagers pour le grand public dans les pays où opère le Groupe. Il est limité pour une durée de deux ans à compter de la fin du mandat de Directeur Général.

En contrepartie de cet engagement, Monsieur Enrique Martinez percevrait une indemnité compensatrice brute s'élevant à 70 % de sa rémunération mensuelle fixe, pendant une période de deux ans à compter de la cessation effective de son mandat, étant précisé que le Conseil d'administration pourra renoncer à la mise en œuvre de cette clause. Cette indemnité serait versée de manière échelonnée pendant la durée de l'engagement, son versement devant être exclu dès lors que le Directeur Général ferait valoir ses droits à la retraite ; en tout état de cause, aucune indemnité ne pourrait être versée au-delà de 65 ans.

Cet engagement n'a pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Paris La Défense, le 13 mars 2020

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Éric ROPERT
Associé

Deloitte & Associés

Stéphane RIMBEUF
Associé

4

Commentaires sur l'exercice

4.1 / Analyse de l'activité et des résultats consolidés 162

4.1.1 / Informations financières clés 164

4.1.2 / Présentation générale 166

4.1.3 / Comparaison des résultats annuels du Groupe pour les exercices 2018 et 2019 172

4.1.4 / Analyse du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant par zone géographique pour les exercices 2018 et 2019 178

4.1.5 / Principes comptables sensibles en IFRS 180

4.2 / Endettement et capitaux du Groupe 181

4.2.1 / Présentation générale 181

4.2.2 / Ressources financières 181

4.2.3 / Analyse des flux de trésorerie 185

4.3 / Événements récents et perspectives 188

4.3.1 / Objectifs du Groupe 188

4.3.2 / Événements récents 189

Au cours du mois de février 2020, une épidémie est survenue, l'Organisation mondiale de la santé a qualifié la situation liée à la propagation du Covid-19 de pandémie, entraînant des confinements de population dans de nombreux pays du globe.

Ainsi le présent document a été mis à jour depuis le rapport de gestion et l'arrêté des comptes du 26 février 2020, date de la publication des comptes et des hypothèses sous-jacentes aux objectifs de Fnac Darty. Les principaux événements intervenus depuis sont portés à la connaissance du public en sections 1.4.6 « Trajectoire financière » et 4.3.2 « Événements récents » du présent Document d'enregistrement universel.

Par conséquent, ce chapitre doit être lu conjointement avec les informations complémentaires de ces sections.

4.1 / Analyse de l'activité et des résultats consolidés

Définitions et indicateurs alternatifs de performance

Définition du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires (ou produit des activités ordinaires) « réel » du Groupe correspond à son chiffre d'affaires publié.

Le Groupe utilise, les notions de variation du chiffre d'affaires suivantes :

1. Variation du chiffre d'affaires à taux de change constant :

   La variation du chiffre d'affaires à taux de change constant signifie que l'impact des variations de taux de change a été exclu. L'impact des taux de change est éliminé en recalculant les ventes de l'exercice N-1, sur la base des taux de change utilisés pour l'exercice N.

2. Variation du chiffre d'affaires à périmètre constant :

   La variation du chiffre d'affaires à périmètre constant signifie que l'effet des changements de périmètre est corrigé afin de ne pas tenir compte des modifications (acquisition, cession de filiale). Le chiffre d'affaires des filiales acquises ou cédées depuis le 1er janvier de l'exercice N-1 est ainsi exclu du calcul de la variation.

3. Variation du chiffre d'affaires à magasins constants :

   La variation du chiffre d'affaires à magasins constants signifie que l'effet des ouvertures et des fermetures de magasins en propre a été exclu. Le chiffre d'affaires des magasins ouverts ou fermés depuis le 1er janvier de l'exercice N-1 est ainsi exclu du calcul de la variation.

Définition du résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel total de Fnac Darty inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles.

Les « Autres produits et charges opérationnels non courants » regroupent les éléments inhabituels et significatifs à l'échelle de l'ensemble consolidé, de nature à perturber le suivi de la performance économique du Groupe.

En conséquence, pour le suivi des performances opérationnelles du Groupe, Fnac Darty utilise comme solde de gestion majeur le résultat opérationnel courant, défini comme la différence entre le résultat opérationnel total et les « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire qui permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise et qui peut servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Cet indicateur est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière.

Définition de l'EBITDA

En complément des résultats publiés, le Groupe présente l'indicateur de performance EBITDA qui exclue du résultat opérationnel courant l'impact des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés. Le Groupe considère que cette information aide les investisseurs dans leur analyse de la performance du Groupe. L'EBITDA n'est pas un indicateur prévu par les normes IFRS et ne figure pas dans les comptes consolidés du Groupe. L'EBITDA n'a pas de définition standard et, par conséquent, la définition utilisée par le Groupe pourrait ne pas correspondre aux définitions données à ces mêmes termes par d'autres sociétés. Depuis le 1er janvier 2019, le Groupe applique la norme IFRS 16 selon la méthode rétrospective modifiée. L'application de cette norme modifie de façon significative l'EBITDA du Groupe. L'EBITDA hors IFRS 16 est utilisé dans le cadre des covenants financiers applicables au titre du Contrat de Crédit.

EBITDA = Résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés.

Définition du cash-flow libre opérationnel

Le Groupe utilise également un agrégat intermédiaire pour le suivi de sa performance financière dénommé le « cash-flow libre opérationnel ». Cet indicateur financier correspond aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles et aux flux des investissements opérationnels bruts (définis comme les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et la variation des dettes des fournisseurs d'immobilisations). Depuis le 1er janvier 2019, le Groupe applique la norme IFRS 16 selon la méthode rétrospective modifiée. L'application de cette norme modifie de façon significative le cash-flow libre opérationnel du Groupe.

Cash-flow libre opérationnel = Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles moins les investissements opérationnels nets.

Définition de l'endettement financier net

L'endettement financier net est constitué de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus tels que définis par la recommandation du Conseil national de la comptabilité n° 2013-03 au 7 novembre 2013, diminué de la trésorerie brute et des équivalents trésorerie. Depuis le 1er janvier 2019, le Groupe applique la norme IFRS 16 selon la méthode rétrospective modifiée. L'application de cette norme modifie de façon significative l'endettement financier net du Groupe.

Première application de la norme IFRS 16

Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié la norme IFRS 16 « Contrats de location ». La norme IFRS 16 remplace la norme IAS 17 et ses interprétations. Cette nouvelle norme, entrée en vigueur pour les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2019, impose la comptabilisation d'un actif (le droit d'utilisation) et d'un passif (dette de loyers) calculé sur la base des loyers inévitables actualisés.

Le Groupe applique IFRS 16 depuis le 1er janvier 2019 de façon rétrospective modifiée. Afin d'assurer la transition entre la norme IAS 17 et la norme IFRS 16, l'ensemble des contrats de location et l'ensemble des contrats de prestation rentrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16 ont été analysés.

L'impact de l'application d'IFRS 16 sur le bilan d'ouverture au 1er janvier 2019 a conduit à la constatation d'une dette locative s'élevant à 987,2 millions d'euros, ainsi qu'une augmentation des immobilisations via la constatation d'un droit d'utilisation pour un montant équivalent.

Pour le suivi de sa performance financière, le Groupe publie des indicateurs qui excluent l'application de la norme IFRS 16. Ces indicateurs sont l'EBITDA hors IFRS 16, le cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16, ainsi que l'endettement financier net hors IFRS 16.

EBITDA		EBITDA hors IFRS 16
Résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés	**+ loyers entrant dans le champ d'application d'IFRS 16 =**	EBITDA incluant les charges de loyers entrant dans le champ d'application d'IFRS 16

Cash-flow libre opérationnel		Cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles moins les investissements opérationnels nets	**+ décaissement des loyers entrant dans le champ d'application d'IFRS 16 =**	Cash-flow libre opérationnel incluant les impacts relatifs aux loyers entrant dans le champ d'application d'IFRS 16

Endettement financier net		Endettement financier net hors IFRS 16
Dette financière brute moins la trésorerie brute et équivalents de trésorerie	**- dette locative =**	Endettement financier net minoré de la dette locative

Résultat financier	- intérêts financiers sur la dette locative =	Résultat financier hors IFRS 16

Arrondis

Les tableaux suivants comportent des données arrondies individuellement. Les calculs arithmétiques effectués sur la base des éléments arrondis peuvent présenter des divergences avec les agrégats ou sous totaux affichés.

4.1.1 / INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS

Les informations financières publiées présentées ci-dessous sont issues des états financiers consolidés des exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019, préparés conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne, figurant à la section 5.1 « Comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2019 et 2018 » du présent Document d'enregistrement universel.

Les données financières présentées ci-dessous doivent être lues en parallèle avec (i) les états financiers consolidés des exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019 figurant à la section 5.1 « Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2019 et 2018 » du présent Document d'enregistrement universel (ii) l'analyse de la trésorerie et des capitaux du Groupe présentée au chapitre 4.2 « Endettement et capitaux du Groupe » du présent Document d'enregistrement universel et (iii) les informations sur les tendances et les objectifs présentées à la section 4.3 « Événements récents et perspectives » du présent Document d'enregistrement universel.

Les présentes informations financières sont préparées sur la base d'une information « publiée » correspondant :

- pour 2019, aux comptes consolidés IFRS audités de Fnac Darty de l'exercice clos le 31 décembre 2019 intégrant 12 mois d'activité opérationnelle de l'enseigne Fnac Darty retraitée du reclassement de BCC en activités non poursuivies, et 5 mois de l'activité opérationnelle de l'enseigne Nature & Découvertes depuis le 1er août 2019 ;
- pour 2018, à l'information comparative relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018, retraitée du reclassement de BCC en activités non poursuivies, telle qu'incluse dans les comptes consolidés audités de Fnac Darty de l'exercice clos le 31 décembre 2018, et correspondant à l'activité opérationnelle de l'enseigne Fnac Darty en 2018.

Principaux chiffres clés du compte de résultat du Groupe

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *	Variation
Chiffre d'affaires	7 348,6	7 131,9	3,0 %
Marge brute	2 235,4	2 182,5	2,4 %
Résultat opérationnel courant	293,3	304,1	(3,6 %)
Résultat opérationnel	264,7	265,3	(0,2 %)
Résultat net des activités poursuivies	114,1	157,7	(27,6 %)
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	115,1	157,3	(26,8 %)
(en pourcentage du chiffre d'affaires)			
Taux de marge brute	30,4 %	30,6 %	(0,2) pt
Taux de marge opérationnelle	4,0 %	4,3 %	(0,3) pt
Données qui ne sont pas tirées des états financiers			
EBITDA [(a)]	625,6	406,9	53,8 %
EBITDA hors IFRS 16 [(b)]	394,9	406,9	(2,9 %)

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

(a) L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants comptabilisés en résultat opérationnel courant.

(b) L'EBITDA hors IFRS 16 correspond à l'EBITDA retraité des loyers entrant dans le champ d'application d'IFRS 16.

Informations sectorielles sélectionnées

	2019		2018 retraité *	
	(en millions d'euros)	*(en % du total)*	*(en millions d'euros)*	*(en % du total)*
Chiffre d'affaires				
France-Suisse	6 030,7	82,1 %	5 835,2	81,8 %
Péninsule Ibérique	722,3	9,8 %	703,1	9,9 %
Benelux	595,6	8,1 %	593,6	8,3 %
TOTAL	**7 348,6**	**100,0 %**	**7 131,9**	**100,0 %**
Résultat opérationnel courant				
France-Suisse	256,7	87,5 %	263,6	86,7 %
Péninsule Ibérique	25,0	8,5 %	25,4	8,4 %
Benelux	11,6	4,0 %	15,1	5,0 %
TOTAL	**293,3**	**100,0 %**	**304,1**	**100,0 %**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

Principaux chiffres clés du bilan du Groupe

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *	Variation
Actifs non courants	3 938,4	2 766,8	1 171,6
dont actifs non courants liés à IFRS 16	*1 026,3*	*0,0*	*1 026,3*
Actifs courants	2 733,4	2 743,8	(10,4)
Capitaux propres	1 398,3	1 261,0	137,3
Passifs non courants	2 306,6	1 397,8	908,8
dont passifs non courants liés à IFRS 16	*800,8*	*0,0*	*800,8*
Passifs courants	3 032,4	2 850,5	181,9
dont passifs courants liés à IFRS 16	*215,1*	*0,0*	*215,1*
Dettes financières hors IFRS 16	*1 013,4*	*911,2*	*102,2*
Trésorerie et équivalents de trésorerie	*995,5*	*918,6*	*76,9*
Endettement financier net hors IFRS 16	17,9	(7,4)	25,3
Endettement financier lié à IFRS 16	*1 015,9*	*0,0*	*1 015,9*
Endettement financier net	1 033,8	(7,4)	1 041,2

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

Principaux chiffres clés du tableau des flux de trésorerie du Groupe

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *	Variation
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	570,4	350,7	219,7
Variation du besoin en fonds de roulement	51,8	(7,3)	59,1
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	551,8	271,6	280,2
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement opérationnel	(145,0)	(113,8)	(31,2)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement financier	(108,1)	(13,5)	(94,6)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement hors IFRS 16	(63,3)	(43,8)	(19,5)
Flux nets liés à l'application de la norme IFRS 16	(233,9)	0,0	(233,9)
Endettement financier net hors IFRS 16	17,9	(7,4)	25,3

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

4.1.2 / PRÉSENTATION GÉNÉRALE

4.1.2.1 / Introduction

Le tableau suivant présente la ventilation du chiffre d'affaires du Groupe en 2019 par zone géographique et par catégorie de produits et services.

	2019									
	Produits techniques		Produits éditoriaux		Électroménager		Autres produits et services		Total	
	(en millions d'euros)	*(en % du chiffre d'affaires de la zone)*	*(en millions d'euros)*	*(en % du chiffre d'affaires de la zone)*	*(en millions d'euros)*	*(en % du chiffre d'affaires de la zone)*	*(en millions d'euros)*	*(en % du chiffre d'affaires de la zone)*	*(en millions d'euros)*	*(en % du chiffre d'affaires de la zone)*
France-Suisse	2 873,0	47,6 %	960,0	15,9 %	1 357,1	22,5 %	840,6	13,9 %	6 030,7	82,1 %
Péninsule Ibérique	426,7	59,1 %	214,0	29,6 %	0,0	0,0 %	81,6	11,3 %	722,3	9,8 %
Benelux	306,1	51,4 %	51,4	8,6 %	197,2	33,1 %	40,9	6,9 %	595,6	8,1 %
TOTAL	**3 605,8**	**49,1 %**	**1 225,4**	**16,7 %**	**1 554,3**	**21,2 %**	**963,1**	**13,1 %**	**7 348,6**	**100,0 %**

Le Groupe pilote ses activités selon le découpage géographique suivant :

- **France-Suisse** *(82,1 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2019, 87,5 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2019)*. La zone « France-Suisse » est la première zone en matière de contribution au chiffre d'affaires du Groupe avec 6 030,7 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019 et s'est renforcée avec l'acquisition de Nature & Découvertes à partir du 1er août 2019.

Nature & Découvertes et ses filiales sont dirigées depuis la France. À fin 2019, les magasins Nature & Découvertes exploités en propre sont au nombre de 91 (dont 3 magasins en Allemagne, 4 magasins en Belgique et 1 magasin au Luxembourg) auxquels s'ajoute un réseau de 8 franchises en Suisse.

L'activité du Groupe en France et Suisse s'appuie donc à fin 2019 sur des réseaux de magasins exploités en propre (402 par la France et 9 par la Suisse), sur les 315 magasins exploités en franchise en France (y compris les magasins en Suisse de Nature & Découvertes, au Maroc, en Tunisie au Qatar, en Côte-d'Ivoire, au Congo et au Cameroun) et sur ses sites internet notamment au travers des sites fnac.com, darty.com, fnac.ch et natureetdecouvertes.com ;

- **Péninsule Ibérique** *(9,8 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2019, 8,5 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2019)*. La zone « Péninsule Ibérique » regroupe les activités du Groupe en Espagne et au Portugal et affiche un chiffre d'affaires de 722,3 millions d'euros en 2019. L'activité du Groupe dans la Péninsule Ibérique s'appuie sur des réseaux de magasins exploités en propre (33 en Espagne et 32 au Portugal à fin 2019), en franchise (4 magasins en Espagne et 1 au Portugal) ainsi que sur les sites Internet fnac.es et fnac.pt ;

- **Benelux** *(8,1 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2019, 4,0 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2019)*. La zone « Benelux » regroupe les activités du Groupe gérées depuis la Belgique et affiche un chiffre d'affaires de 595,6 millions d'euros en 2019. À fin 2019, le Groupe exploite 83 magasins en propre en Belgique et 1 au Luxembourg.

Catégories de produits et services

Dans chaque zone géographique où il est présent, le Groupe analyse ses ventes par catégorie de produits et services. Cette analyse s'articule autour de quatre axes principaux :

- **produits techniques** *(49,1 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2019).* La catégorie des produits techniques a généré 3 605,8 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019. Elle regroupe deux sous-catégories de produits :
  - *la « Micro-informatique »* rassemble les ventes des produits suivants : les ordinateurs de bureau, les ordinateurs portables, les tablettes, les logiciels, les imprimantes, les liseuses, les téléphones et les produits et accessoires bureautiques, ainsi que l'ensemble des produits connectés,
  - *l'« Électronique grand public »* comprend les ventes des produits suivants : les appareils et accessoires photo, les téléviseurs et accessoires vidéo tels que lecteurs DVD, lecteurs Blu-Ray et autres accessoires (home cinéma), les appareils et accessoires de son (lecteurs MP3, casques audio, *dock-stations* et accessoires associés) ;

- **produits éditoriaux** *(16,7 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2019).* La catégorie des produits éditoriaux a généré 1 225,4 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019. Elle comprend deux sous-catégories de produits :
  - *« Livres »* rassemble les livres physiques et les livres numériques,
  - *« Disques et Gaming »* comprend la musique (CD) et la vidéo (DVD et Blu-Ray), le gaming regroupant les jeux vidéo (neufs et d'occasion) et les consoles de jeux, ainsi que les produits dérivés (gadgets, T-shirts, instruments de musique…) ;

- **produits électroménagers** *(21,2 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2019).* La catégorie de l'électroménager a généré 1 554,3 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019. Elle comprend deux sous-catégories de produits :
  - *« Gros électroménager »* rassemble les réfrigérateurs/congélateurs, les éléments de cuisson, les lave-vaisselle et les lave/sèche-linge,
  - *« Petit électroménager »* comprend les aspirateurs, soins du corps et le traitement de l'eau/air ;

- **autres produits et services** *(13,1 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2019).* Cette catégorie regroupe, d'une part, les produits en phase de développement pour un chiffre d'affaires généré de 361,9 millions d'euros, notamment le mobilier de cuisine, les produits Maison & Design, le Jeux & Jouets, la Mobilité Urbaine, la Papeterie, le Bien-Être, les produits Nourriture & Boissons ; et, d'autre part, les postes « services » et « autres revenus », qui ont généré 601,2 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019 et regroupent notamment les éléments suivants :
  - les services associés aux ventes de marchandises, tels que les ventes d'extensions de garantie, les ventes d'assurance produits, le service après-vente et les livraisons-installations,
  - les services de location de produits techniques et les services de livraison,
  - la billetterie et les coffrets cadeaux,
  - les ventes de cartes adhérents,
  - la facturation des frais de port aux clients du canal internet,
  - les commissions perçues dans le cadre de la Marketplace et des partenariats avec des fournisseurs,
  - les redevances provenant des magasins exploités en franchise.

Nombre de Magasins au 31 décembre 2019

Le tableau suivant montre l'évolution du nombre de magasins sur la période :

	2019			2018		
Nombre de magasins *	**En propre**	**En franchise**	**Total**	**En propre**	**En franchise**	**Total**
France-Suisse	411	315	726	316	255	571
Péninsule Ibérique	65	5	70	58	5	63
Benelux	84	0	84	83	0	83
TOTAL	**560**	**320**	**880**	**457**	**260**	**717**

* *Hors magasins de l'enseigne BCC.*

Le Groupe a ouvert 23 magasins en propre et 55 magasins en franchise sur l'année 2019. En parallèle, le Groupe a fermé 8 magasins en propre et 3 magasins en franchise. Le parc de magasins Nature & Découvertes a été intégré sur l'année. Celui-ci inclut 91 magasins en propre et 8 magasins en franchise.

Les résultats des magasins détenus en propre sont consolidés dans les comptes du Groupe. Le Groupe analyse l'évolution de son chiffre d'affaires sur une période donnée en tenant compte de l'ensemble du parc de magasins, mais également à nombre de magasins constant, soit le chiffre d'affaires généré par des magasins qui, au 1er janvier de l'exercice N, avaient un historique complet d'activités sur les 12 mois de N-1.

Concernant les magasins exploités en franchise, la vente de marchandises aux franchisés est comptabilisée dans le chiffre d'affaires marchandises du Groupe, et la redevance sur le chiffre d'affaires généré par les franchisés auprès de leurs clients est comptabilisée dans le chiffre d'affaires services du Groupe.

Sauf indication contraire, les données financières du présent chapitre sont présentées sur le périmètre total et à taux de change courant.

Fréquentation, panier moyen, taux de passage en caisse et nombre d'adhérents

Le chiffre d'affaires est fonction du nombre de passages en caisse et du panier moyen. Les passages en caisse dépendent de la fréquentation, qui correspond au nombre de visites en magasin ou sur le site internet et du taux de transformation.

Le nombre d'adhérents aux programmes de fidélité du Groupe a progressé de 16,4 % et atteint 9,2 millions à fin 2019.

Saisonnalité

L'activité du Groupe est fortement saisonnière et marquée par une augmentation significative de la fréquentation des magasins et du trafic sur les sites internet en fin d'année, du *Black Friday* fin novembre aux fêtes de fin d'année (voir la section 6.4 « Risques financiers » du présent Document d'enregistrement universel). Sur l'exercice 2019, le Groupe a réalisé 34,6 % de son chiffre d'affaires consolidé annuel au cours du quatrième trimestre, en légère croissance par rapport à 2018.

Variations de taux de change

L'impact des variations de taux de change est limité et réside essentiellement dans l'effet des variations de taux de change sur le compte de résultat résultant de la conversion en euro des résultats des filiales du Groupe en Suisse.

Le Groupe a connu une croissance de son chiffre d'affaires de + 3,0 % en 2019, en publié. À taux de change constant, l'évolution du chiffre d'affaires s'élève également à + 3,0 %.

Le risque de change sur les achats du Groupe est relativement faible car les filiales du Groupe réalisent la grande majorité de leurs ventes et génèrent la grande majorité de leurs coûts en monnaie locale, soit principalement en euro.

4.1.2.2 / Faits marquants intervenus au cours de l'exercice

Au cours du mois de février 2020, une épidémie est survenue, l'Organisation mondiale de la santé a qualifié la situation liée à la propagation du Covid-19 de pandémie, entraînant des confinements de population dans de nombreux pays du globe.

Ainsi le présent document a été mis à jour depuis le rapport de gestion et l'arrêté des comptes du 26 février 2020, date de la publication des comptes et des hypothèses sous-jacentes aux objectifs de Fnac Darty.

Les principaux événements intervenus depuis sont portés à l'information du public en sections 1.4.6 « Trajectoire financière » et 4.3.2 « Événements récents » du présent Document d'enregistrement universel. Par conséquent, le paragraphe ci-dessous doit être lu conjointement avec les informations complémentaires de ces sections.

Croissance du chiffre d'affaires 2019 dans un environnement de marché complexe

Le **chiffre d'affaires** de Fnac Darty s'établit à 7 349 millions d'euros, en croissance de + 0,7 % [1] en données comparables. Cette performance s'inscrit dans un environnement de marché marqué par des événements exceptionnels ayant impacté à plusieurs reprises l'activité commerciale, essentiellement en France : poursuite des manifestations « Gilets jaunes » au premier trimestre 2019 et des mouvements sociaux en fin d'année.

Le chiffre d'affaires additionnel lié au périmètre s'établit à 159 millions d'euros en 2019, en activités poursuivies.

Le **taux de marge brute** atteint 30,4 %, en retrait de - 20 points de base par rapport à 2018, principalement en raison de la baisse du poids des ventes de Noël, impactées par les mouvements sociaux en France, et de l'effet dilutif technique du développement en franchise. Les effets mix produits/services restent légèrement positifs grâce à l'impact favorable de l'intégration de Nature & Découvertes.

Le **résultat opérationnel courant** s'établit à 293 millions d'euros. Il intègre une contribution des sociétés acquises pour un peu plus de 20 millions d'euros sur l'exercice 2019. Grâce à la maîtrise des coûts, la **marge opérationnelle courante** des activités poursuivies reste solide et atteint ainsi 4,0 %.

Le **résultat net des activités poursuivies** est de 114 millions d'euros en 2019 contre 158 millions d'euros en 2018. Le retrait provient principalement de la hausse des charges financières impactées par des frais non récurrents liés à la renégociation de l'emprunt obligataire en 2019 représentant 27 millions d'euros et d'un boni d'impôts différés d'environ 10 millions d'euros en 2018.

Fnac Darty a poursuivi une forte génération de **cash-flow libre opérationnel** hors IFRS 16 à 173 millions d'euros, en augmentation de + 15 millions d'euros par rapport à 2018 [2].

Fort de la résistance des résultats, dans un contexte complexe, Fnac Darty proposera à l'assemblée générale des actionnaires le 28 mai 2020, **la distribution d'un dividende ordinaire de 1,50 euro par action,** représentant un taux de distribution d'environ 35 %. Ce dividende sera payable en numéraire ou en action, avec une décote de 5 %, au libre choix de l'actionnaire. La date de détachement du dividende aura lieu le 4 juin 2020 et la date de paiement du dividende le 3 juillet 2020.

Analyse de l'impact du passage aux normes IFRS 16

La méthode retenue pour l'application de la norme IFRS 16 est la méthode rétrospective modifiée. Elle consiste à réintégrer les engagements de loyers en dette, et à reconnaître en contrepartie un actif, appelé « droit d'utilisation ». En conséquence, pour les contrats de bail entrant dans le champ d'application IFRS 16, on ne comptabilise plus de charges de loyers au compte de résultat, mais des dotations aux amortissements et des charges financières. Le paiement des loyers est quant à lui réparti entre remboursement du capital de la dette et charges financières. Les principaux impacts de la norme portent donc sur l'EBITDA, la position de dette et les frais financiers comptables associés à cette dette.

L'**EBITDA** s'établit à 626 millions d'euros, en progression de 219 millions d'euros par rapport à 2018. L'impact lié à l'application de la norme IFRS 16 est de 231 millions d'euros en 2019. Hors IFRS 16, l'EBITDA est de 395 millions d'euros, contre 407 millions d'euros en 2018 [2].

L'application de la norme IFRS 16 pèse sur les **frais financiers** au compte de résultat, pour 21 millions d'euros.

Enfin, à fin 2019, **la situation de dette nette** s'établit à 18 millions d'euros hors IFRS 16, contre - 7 millions d'euros en 2018.

Renforcement de l'engagement en matière de responsabilités sociétale et environnementale

En 2019, le Groupe a poursuivi ses initiatives pour s'inscrire comme un acteur majeur de l'économie circulaire, et un promoteur de l'allongement de la durée de vie des produits. Ainsi, Fnac Darty a lancé fin octobre 2019 un service inédit d'abonnement à la réparation, pour allonger la durée de vie des produits gros électroménager des foyers. Ce service, baptisé « Darty Max », est disponible dans l'intégralité des magasins Darty. Darty Max s'inscrit dans la continuité de l'engagement historique du Groupe pour une consommation responsable. Le Groupe a également poursuivi ses initiatives dans l'accompagnement de ses clients vers « un choix éclairé » et, a créé en juin le « choix durable par Darty », un label qui permet aux consommateurs d'identifier facilement dans les magasins et sur le site internet, les produits les plus durables en fonction de la disponibilité des pièces détachées, et du taux de panne. Ce label a été récemment élargi aux appareils petits électroménagers et référence dorénavant 82 produits au total. Enfin, le périmètre de l'indice de réparabilité a été étendu aux *smartphones* et le deuxième « baromètre du SAV » a été lancé et sera renouvelé chaque année, afin de mieux informer le public sur la durée de vie des équipements électroménagers et multimédia.

Dans cette dynamique, Fnac Darty voit une nette amélioration de ses notations extra-financières qui reflètent les progrès de ses engagements en matière de responsabilités sociétale et environnementale. Le Groupe a ainsi obtenu en 2019 la notation A2 de Vigeo Eiris (avec un score de 44/100 contre 35/100 en 2018), a intégré le classement « Outperformer » de Sustainalytics (avec une notation de 68/100 contre 61/100 en 2018) et a été surpondéré à AA par MSCI (contre A depuis 3 ans). Enfin, le CDP *(Carbon Disclosure Project)*, référence internationale en matière de transparence environnementale des entreprises, a remonté la notation de Fnac Darty à B (contre D en 2018), classant le Groupe au-dessus de la moyenne de son secteur. Le Groupe a par ailleurs affirmé sa stratégie en matière environnementale, en fixant un objectif quantifié de réduction de 50 % de sa consommation de CO_2 en France en 2030, par rapport au niveau de 2018. Afin d'intégrer cet enjeu climatique aux stratégies de l'entreprise, un comité climat a été créé en 2019 qui a pour vocation de discuter et valider les feuilles de route et plans d'action engagés, pour atteindre l'objectif de réduction affiché.

(1) Données comparables : excluent effets de change, variations de périmètre et ouvertures et fermetures de magasins.
(2) Retraité de BCC en activités non poursuivies.

Une année de transformation et de renforcement du profil de multispécialiste

Fnac Darty a poursuivi en 2019 sa diversification et le renforcement de son profil de multispécialiste.

Acquisition de Nature & Découvertes

Au second semestre 2019, Fnac Darty a finalisé l'acquisition de Nature & Découvertes, leader de la distribution omnicanale de produits naturels et de bien-être. Créé en 1990, Nature & Découvertes propose une offre de produits unique avec notamment un réseau de 99 magasins en Europe et un site internet enregistrant plus de 15 millions de visiteurs par an.

Cette acquisition permet à Fnac Darty de poursuivre la diversification de son offre produits en intégrant une marque forte, dont l'adhésion aux valeurs de curiosité, de découverte et de bien-être vient enrichir et renforcer le positionnement stratégique du Groupe. L'engagement de Nature & Découvertes pour une consommation éthique et plus écologique, notamment matérialisé par sa certification B CORP, converge avec l'engagement de Fnac Darty pour un choix client éclairé, ainsi que pour une économie plus circulaire et responsable.

L'intégration rapide de Nature & Découvertes est conforme au plan. Le premier shop-in-shop Nature & Découvertes a ouvert au sein de la Fnac La Rochelle dès septembre 2019. À fin décembre 2019, quatre shop-in-shops Nature & Découvertes ont été ouverts au sein de magasins Fnac, dont un à Barcelone (Espagne), représentant la première implantation de l'enseigne en Péninsule Ibérique. L'ambition est de poursuivre l'expansion de l'enseigne sur cette zone en 2020. L'offre de produits Nature & Découvertes ainsi que sa Marketplace ont commencé à être intégrées à l'offre produits fnac.com.

Développement digital et renforcement de l'offre de la billetterie

Fnac Darty est présent dans le secteur de la billetterie au travers de sa filiale France Billet, premier distributeur de billets de spectacles en France avec plus de 12 millions de billets vendus en 2019.

Dans un environnement de transformation profonde, deux opérations significatives ont été menées dans ce secteur en 2019.

Au premier trimestre a été réalisée l'acquisition de la société Billetreduc.com, acteur référent de la distribution de billets d'événements vendus en « dernière minute » en France, avec 2,4 millions de visiteurs par mois. Billetreduc.com apporte à France Billet une offre complémentaire de billetterie sur le marché en croissance du « last minute », lui permettant de capter un nouveau public, d'accroître son attractivité auprès des organisateurs d'événements et de renforcer son action en faveur de la diversité culturelle, de la découverte de nouveaux talents et de l'accès à la culture pour tous les publics.

Face à l'accroissement de la compétition liée notamment à la désintermédiation de ce secteur et la montée en puissance des nouveaux segments de vente, il a été conclu, en octobre 2019, un partenariat stratégique avec le groupe CTS Eventim, leader européen du secteur de la billetterie, pour permettre à France Billet de bénéficier de la force d'innovation technologique de CTS Eventim, un des principaux distributeurs internationaux de billetterie de spectacle vivant. Ce partenariat permet à France Billet d'accélérer le développement de sa plateforme digitale et d'enrichir sa proposition de valeur en direction de ses clients et partenaires. CTS Eventim intègre à son offre la distribution de billets de spectacles en France.

Ce partenariat stratégique s'accompagne d'une prise de participation de 48 % au capital de France Billet.

Intégration de WeFix

L'intégration de WeFix, leader français de la réparation express de *smartphones,* acquis en octobre 2018, s'est déroulée conformément au plan, qui vise à doubler le nombre de points de réparation. Le Groupe se positionne ainsi comme un référent de la réparation de *smartphones* et de services associés. WeFix a ainsi enregistré 42 ouvertures en 2019, dont 13 ouvertures au quatrième trimestre 2019. Le nombre total de points de vente atteint 96 à fin 2019.

Fnac Darty a poursuivi ses investissements pour développer les capacités de l'enseigne, avec notamment le déploiement progressif de la solution de protection d'écran XForce au sein de 138 magasins du Groupe à fin 2019. Des partenariats stratégiques ont également été signés avec Garantie Privée et Bouygues Telecom, pour permettre aux clients communs de bénéficier d'une expérience de réparation de première classe. Enfin, l'intégration de WeFix a permis au Groupe de développer son offre de téléphones reconditionnés, dont les ventes ont plus que triplé par rapport à 2018.

Poursuite du plan Confiance+

En 2019, le déploiement du plan stratégique Confiance+ a été poursuivi.

Renforcement de la plateforme omnicanale

Des capacités digitales et logistiques de premier ordre

Fnac Darty a poursuivi le déploiement de ses initiatives visant à renforcer son empreinte omnicanale, notamment en accélérant la transformation de ses plateformes digitales avec le déploiement de son projet Digital Factory, qui a permis d'améliorer l'agilité et la rapidité d'évolution des sites e-commerce. Ainsi, les moteurs de recherche des sites internet ont été optimisés, et la vélocité des équipes s'est accélérée en 2019.

Les activités e-commerce représentent près de 19 % du chiffre d'affaires et les performances des plateformes ont été solides au quatrième trimestre, avec notamment une croissance à deux chiffres à l'international. En 2019, le développement des ventes en ligne est marqué par une forte croissance à l'international et la poursuite du développement des « Marketplaces ».

Le Groupe a poursuivi le renforcement de ses offres de livraison en 2019, et a généralisé son offre de Click&collect sur les livres, CD et DVD, offrant ainsi à ses clients une option de retrait de leurs achats en 1 heure. L'intégralité du parc magasins intégrés Fnac en France a déployé ce nouveau service. En 2019, 1,5 million de commandes en retrait 1H en France ont été enregistrées sur cette catégorie de produits.

Enfin, les initiatives omnicanales en magasin se sont poursuivies, avec plus de 270 magasins digitalisés à fin 2019. Il a également été déployé dans tous les magasins intégrés Fnac en France le « Pay & Go », solution innovante permettant aux clients de payer via leur *smartphone,* sans passage en caisse. Fnac Darty a par ailleurs été récompensé pour cette initiative disruptive et a reçu le trophée Or au *CX Awards* dans la catégorie Innovation.

La part des ventes omnicanales s'établit à 49 % des commandes internet en 2019.

Poursuite de l'expansion du réseau de magasins

Le rythme d'expansion du réseau de magasins est resté soutenu en 2019, avec un total de 78 ouvertures, dont 1 ouverture dans un nouveau pays, Luxembourg. La Fnac a ouvert 38 magasins en 2019 (26 en France, 1 en Tunisie, 1 au Luxembourg, 1 en Suisse, 4 en Espagne, 4 au Portugal et 1 en Belgique) dont 24 en franchise. Darty a ouvert 36 magasins en 2019 (35 en France et 1 en Tunisie), dont 31 magasins franchisés.

Nature & Découvertes a ouvert 4 nouveaux magasins intégrés en 2019, ce qui porte le nombre total de magasins de l'enseigne à 99 (83 en France, 3 en Allemagne, 4 en Belgique, 1 au Luxembourg et 8 en Suisse), dont 91 magasins en propres et 8 magasins franchisés.

Fnac Darty possède un parc magasins de 880 magasins à fin 2019, y compris Nature & Découvertes.

Une expérience client enrichie

Renforcement de la diversification de l'offre

La diversification de l'offre proposée aux clients s'est poursuivie en 2019, avec la poursuite de l'ouverture d'espaces dédiés au Petit électroménager au sein de magasins Fnac, en Espagne, au Portugal, en Suisse et en France. À fin 2019, ce sont 90 espaces Petit électroménager qui ont été ouverts au sein du parc, sous l'enseigne Darty ou Fnac Home.

La Cuisine a poursuivi son développement avec l'ouverture de 22 nouveaux espaces de vente au cours de l'année, dont 8 nouveaux magasins exclusivement dédiés à cette offre. À fin 2019, le Groupe dispose ainsi de plus de 150 points de ventes Cuisine, dont 11 magasins exclusivement dédiés à cette offre.

L'acquisition de Nature & Découvertes en 2019 permet la diversification de l'offre produits en intégrant une marque leader de la distribution omnicanale de Produits Naturels et de Bien-Être.

Enfin, Fnac Darty a poursuivi en 2019 la rationalisation de ses magasins en redistribuant de la surface de vente en magasin aux catégories de diversification qui ont poursuivi leur forte progression, avec une croissance à deux chiffres sur l'année, et une très forte performance des catégories Jeux & Jouets et Mobilité Urbaine.

Nouvelles offres de services

Fnac Darty a également poursuivi le développement de son offre de services, vecteur majeur de différenciation et de création de valeur, qui capitalise notamment sur l'expertise de conseil de Fnac et celle de service après-vente de Darty.

Les services restent en croissance en 2019, tirée par l'intégration de WeFix et les régies publicitaires.

En parallèle, la normalisation des conditions de commissions des assurances téléphonie/multimédia, et la montée en puissance progressive de nouvelles offres, ont eu un impact négatif sur la croissance du chiffre d'affaires et de la marge brute, à partir du deuxième trimestre 2019. Ces effets devraient se poursuivre au premier semestre 2020.

L'enrichissement des contenus au service des adhérents

Les programmes de fidélité ont poursuivi leur développement en 2019. Fnac+ et Darty+ rassemblent ainsi environ 1,8 million d'abonnés et offrent depuis le lancement de Darty+ une approche croisée de la fidélité, les clients porteurs d'une seule de ces deux cartes pouvant bénéficier de la livraison gratuite et *premium* au sein des deux enseignes.

À fin 2019, la Fnac possède une base d'adhérents significative composée de près de 9 millions d'adhérents au total, dont 7 millions en France.

Le Groupe a poursuivi sa stratégie d'enrichissement de ses programmes de fidélité en complétant les programmes Fnac et Fnac+ d'offres de découvertes de contenus culturels, tant au niveau de la presse numérique, avec un accès à plus de 400 titres, qu'au niveau de la BD numérique via le Pass Izneo, avec un accès réservé aux adhérents à plus de 3 000 BD, comics, mangas. Le Pass Partenaires a également été étendu, et permet aux clients fidèles des deux enseignes de bénéficier de remises avantageuses auprès de plus de 70 partenaires.

Enfin, Fnac Darty a réalisé en 2019 des offres promotionnelles cross-enseignes ciblées, encourageant les clients du Groupe à acheter dans les deux enseignes Fnac et Darty.

Élargissement de l'écosystème partenarial Fnac Darty

La plateforme omnicanale s'est également enrichie au travers de nouveaux partenariats, afin de renforcer la proposition de valeur tant pour les clients que pour les partenaires.

En 2019, un accord de distribution exclusif avec Xiaomi a été conclu pour la commercialisation de son dernier *smartphone,* et sa dernière trottinette électrique. Un premier corner de 50 m² dédié aux produits Xiaomi a également ouvert au sein du magasin Fnac Montparnasse. Par ailleurs, un partenariat exclusif a été signé en fin d'année avec Angell Bike pour la distribution du vélo à assistance électrique Angell dans une trentaine de magasins Fnac dès le printemps 2020. Le partenariat avec Google continue de porter ses fruits en 2019, grâce au renforcement de l'offre vers les objets connectés. L'offre Google est ainsi disponible dans des espaces dédiés pour la totalité des magasins du Groupe, dont une cinquantaine de corners.

Enfin, le Groupe a lancé en France l'abonnement capsules Nespresso en septembre 2019 qui a rencontré un réel succès.

En novembre 2019, après le succès des tests de « shop-in-shops » dans des magasins Carrefour, Fnac Darty a annoncé la poursuite du développement de ce partenariat stratégique et l'ambition de déployer une trentaine de shop-in-shops, sous contrat d'exploitation exclusive, au sein des hypermarchés Carrefour en France sous l'enseigne Darty. Les processus légaux ont démarré et le projet est en cours d'instruction par l'Autorité de la concurrence, conformément au planning prévu. Le Groupe dispose également de trois 3 shop-in-shops Darty dans des hypermarchés Système U et 1 shop-in-shop Fnac dans un Intermarché, en sus des 13 shop-in-shops Fnac présents dans les galeries commerciales Intermarché.

Recherche d'un partenaire pour les activités aux Pays-Bas

Fnac Darty a annoncé en janvier 2020 le lancement d'un processus actif de recherche de partenaire pouvant mener à un désengagement des Pays-Bas. En effet, dans une dynamique d'amélioration de son agilité opérationnelle et de recentrage sur des marchés où le Groupe dispose d'une taille critique, la recherche d'un partenaire plus adapté pour assurer l'avenir de BCC est maintenant pertinente et permettra à BCC de mieux saisir les opportunités de ses marchés.

4.1.3 / COMPARAISON DES RÉSULTATS ANNUELS DU GROUPE POUR LES EXERCICES 2018 ET 2019

Le tableau ci-dessous présente le compte de résultat consolidé du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2019, en millions d'euros et en pourcentage du chiffre d'affaires consolidé pour les périodes considérées.

	2019		2018 retraité *		
	(en millions d'euros)	*(en % du chiffre d'affaires)*	*(en millions d'euros)*	*(en % du chiffre d'affaires)*	**Variation**
Chiffre d'affaires	**7 348,6**	**100,0 %**	**7 131,9**	**100,0 %**	**3,0 %**
Marge brute	**2 235,4**	**30,4 %**	**2 182,5**	**30,6 %**	**2,4 %**
Charges de personnel	(1 096,0)	(14,9 %)	(1 053,8)	(14,8 %)	(4,0 %)
Autres produits et charges opérationnels courants	(847,9)	(11,5 %)	(826,3)	(11,6 %)	(2,6 %)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	1,8	0,0 %	1,7	0,0 %	5,9 %
Résultat opérationnel courant	**293,3**	**4,0 %**	**304,1**	**4,3 %**	**(3,6 %)**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(28,6)	(0,4 %)	(38,8)	(0,5 %)	26,3 %
Résultat opérationnel	**264,7**	**3,6 %**	**265,3**	**3,7 %**	**(0,2 %)**
Charges financières (nettes)	(79,1)	(1,1 %)	(42,6)	(0,6 %)	(85,7 %)
Impôts sur les bénéfices	(71,5)	(1,0 %)	(65,0)	(0,9 %)	(10,0 %)
Résultat net de l'exercice des activités poursuivies	**114,1**	**1,6 %**	**157,7**	**2,2 %**	**(27,6 %)**
Résultat net des activités non poursuivies	(10,2)	(0,1 %)	(7,8)	(0,1 %)	(30,8 %)
Résultat net de l'ensemble consolidé	**103,9**	**1,4 %**	**149,9**	**2,1 %**	**(30,7 %)**
dont part du Groupe	*104,9*	*1,4 %*	*149,5*	*2,1 %*	*(29,8 %)*
dont part des intérêts non contrôlés	*(1,0)*	*0,0 %*	*0,4*	*0,0 %*	*(350,0 %)*

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

4.1.3.1 / Chiffre d'affaires

Le Groupe a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires en 2019, + 3,0 % en données publiées.

L'impact des taux de change sur le chiffre d'affaires est négligeable. À nombre de magasins et à périmètre constant, le chiffre d'affaires du Groupe affiche une croissance de + 0,7 %.

L'analyse de la répartition du chiffre d'affaires entre les principaux pays du Groupe montre un marché mature en France-Suisse et au Benelux. La croissance est plus dynamique dans la Péninsule Ibérique.

Le tableau ci-dessous montre la répartition du chiffre d'affaires pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2019 par zone géographique.

	2019		2018 retraité *					
	(en millions d'euros)	*(en % du total)*	*(en millions d'euros)*	*(en % du total)*	**Variation à taux courant**	**Variation à périmètre comparable**	**Variation à taux de change et périmètre constants**	**Variation à taux de change, périmètre et magasins constants**
France-Suisse	6 030,7	82,1 %	5 835,2	81,8 %	3,4 %	0,8 %	0,7 %	0,7 %
Péninsule Ibérique	722,3	9,8 %	703,1	9,9 %	2,7 %	2,6 %	2,6 %	1,0 %
Benelux	595,6	8,1 %	593,6	8,3 %	0,3 %	0,3 %	0,3 %	(0,4 %)
TOTAL	**7 348,6**	**100,0 %**	**7 131,9**	**100,0 %**	**3,0 %**	**0,9 %**	**0,9 %**	**0,7 %**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

	2019		2018 retraité *					
	(en millions d'euros)	*(en % du total)*	*(en millions d'euros)*	*(en % du total)*	**Variation à taux courant**	**Variation à périmètre comparable**	**Variation à taux de change et périmètre constants**	**Variation à taux de change, périmètre et magasins constants**
Produits techniques	3 605,8	49,1 %	3 595,8	50,4 %	0,3 %	0,3 %	0,2 %	(0,0 %)
Produits éditoriaux	1 225,4	16,7 %	1 249,1	17,5 %	(1,9 %)	(3,3 %)	(3,4 %)	(4,4 %)
Électroménager	1 554,3	21,2 %	1 520,6	21,3 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,8 %
Autres produits et services	963,1	13,1 %	766,4	10,7 %	25,7 %	8,4 %	8,3 %	8,3 %
TOTAL	**7 348,6**	**100,0 %**	**7 131,9**	**100,0 %**	**3,0 %**	**0,9 %**	**0,9 %**	**0,7 %**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

La variation du chiffre d'affaires des produits techniques résulte notamment de la baisse des ventes du fait d'un historique fort pour les téléviseurs (coupe du monde de football en 2018) et de la diminution du marché Prise de vue, impacté par la concurrence accrue des *smartphones*. Le secteur Son poursuit sa dynamique avec des ventes en croissance. De même, les ventes de téléphones portables et de produits informatiques sont en croissance.

Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux est en baisse par rapport à l'exercice précédent. Il est impacté par le recul du Gaming et la décroissance naturelle de la vidéo et de l'audio (poursuite du phénomène de dématérialisation). Le Livre, profitant d'une actualité éditoriale plus porteuse en 2019, s'affiche en hausse.

La légère progression du chiffre d'affaires des produits électroménagers provient principalement de la croissance du Gros électroménager.

La croissance du chiffre d'affaires des autres produits et services bénéficie du développement des secteurs Maison & Design, Mobilité Urbaine et Jeux & Jouets, du développement des services, et de l'entrée dans le Groupe de Nature & Découvertes.

Les activités internet représentent désormais 18,8 % des ventes du Groupe, portées par le développement de la stratégie omnicanale, des Marketplaces et du trafic sur mobile.

4.1.3.2 / Marge brute et taux de marge brute

La marge brute du Groupe s'est élevée à 2 235,4 millions d'euros pour l'exercice 2019, en progression par rapport à 2 182,5 millions d'euros pour l'exercice 2018.

Le taux de marge s'établit ainsi à 30,4 % en 2019, contre 30,6 % en 2018.

Le taux de marge brute atteint 30,4 % en retrait de - 20 points de base en 2019 comparé à 2018, principalement en raison du poids des ventes de Noël, impactées par les mouvements sociaux en France, et de l'effet dilutif technique du développement en franchise. Les effets mix produits/services restent légèrement positifs grâce à l'impact favorable de l'intégration de Nature & Découvertes.

4.1.3.3 / Charges de personnel

Les charges de personnel se sont élevées à 1 096,0 millions d'euros (14,9 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2019, contre 1 053,8 millions d'euros (14,8 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2018, soit un maintien du ratio de frais de personnel sur chiffre d'affaires malgré la hausse des charges due aux impacts de variation de périmètre liés aux récentes acquisitions (Nature & Découvertes et WeFix principalement).

4.1.3.4 / Autres produits et charges opérationnels courants

Les autres produits et charges opérationnels courants se sont élevés à 847,9 millions d'euros (11,5 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2019 contre 826,3 millions d'euros (11,6 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2018, soit une amélioration de 0,1 point du ratio des autres produits et charges opérationnels courants sur chiffre d'affaires, principalement due à une bonne maîtrise des frais généraux en dépit des impacts de variation de périmètre.

4.1.3.5 / Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant s'est élevé à 293,3 millions d'euros pour l'exercice 2019 contre 304,1 millions d'euros pour l'exercice 2018, soit une diminution de - 3,6 %.

Le « taux de rentabilité opérationnelle courante » s'établit à 4,0 % en 2019 contre 4,3 % en 2018.

	2019		2018 retraité *	
	(en millions d'euros)	*(en % du total)*	*(en millions d'euros)*	*(en % du total)*
France-Suisse	256,7	87,5 %	263,6	86,7 %
Péninsule Ibérique	25,0	8,5 %	25,4	8,4 %
Benelux	11,6	4,0 %	15,1	5,0 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**293,3**	**100,0 %**	**304,1**	**100,0 %**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

4.1.3.6 / EBITDA

Le tableau suivant résume l'évolution de l'EBITDA sur la période.

	2019		2018 retraité *		
	(en millions d'euros)	*(en % du chiffre d'affaires)*	*(en millions d'euros)*	*(en % du chiffre d'affaires)*	**Variation**
Résultat opérationnel courant	**293,3**	**4,0 %**	**304,1**	**4,3 %**	**(3,6 %)**
Dotations nettes aux amortissements [(a)]	332,3	4,5 %	102,8	1,4 %	223,3 %
EBITDA	**625,6**	**8,5 %**	**406,9**	**5,7 %**	**53,8 %**
Impact IFRS 16 sur l'EBITDA	230,7	3,1 %	0,0	0,0 %	-
EBITDA HORS IFRS 16	**394,9**	**5,4 %**	**406,9**	**5,7 %**	**(2,9 %)**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

(a) Les dotations nettes aux amortissements correspondent aux dotations nettes aux amortissements et aux provisions sur actifs opérationnels non courants comptabilisés en résultat opérationnel courant.

En 2019, l'EBITDA inclut l'impact de l'application de la norme IFRS 16 pour 230,7 millions d'euros. Hors IFRS 16, l'EBITDA du Groupe est de 394,9 millions d'euros.

4.1.3.7 / Autres produits et charges opérationnels non courants

En 2019, les autres produits et charges non courants représentent une charge nette de 28,6 millions d'euros. En 2018, les autres produits et charges non courants représentaient une charge nette de 38,8 millions d'euros.

Le tableau suivant représente la composition de ce poste en 2019 et 2018.

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *
Coûts liés à la restructuration de Fnac Darty	(14,3)	(9,7)
Prime exceptionnelle pour le pouvoir d'achat	(4,8)	0,0
Autres charges de restructuration	(4,5)	(6,4)
Coûts liés à l'acquisition de nouvelles activités	(3,2)	(2,4)
Amende Autorité de la Concurrence	0,0	(20,0)
Autres risques	(1,8)	(0,3)
TOTAL	**(28,6)**	**(38,8)**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

Les autres produits et charges opérationnels non courants du Groupe regroupent les éléments inhabituels et significatifs de nature à affecter la pertinence du suivi de la performance économique du Groupe.

Au 31 décembre 2019, ils constituent une charge nette de 28,6 millions d'euros et comprennent :

- 14,3 millions d'euros de charges de restructuration liée à la mise en œuvre de la réorganisation du Groupe. Ces charges sont principalement liées au projet d'évolution de l'organisation des filiales Darty, ainsi qu'à la réorganisation des fonctions logistiques de Fnac Darty ;
- 4,8 millions d'euros de charges liées à la prime exceptionnelle pour le pouvoir d'achat octroyée à tous les employés du Groupe en France dont la rémunération annuelle est inférieure ou égale à 30 000 euros brut. Cette prime a été versée à près de 14 000 employés ;
- 4,5 millions d'euros de charges de restructuration liées à des plans d'adaptation d'effectifs et de structure en France et à l'international ;
- 3,2 millions d'euros de coûts engagés dans le cadre d'acquisitions de nouvelles activités, majoritairement liés à Nature & Découvertes ;
- les autres produits et charges non courants nets représentent une charge de 1,8 million d'euros liée à divers litiges non courants.

Au 31 décembre 2018, ils constituaient une charge nette de 38,8 millions d'euros et comprenaient :

- 9,7 millions d'euros de charges de restructuration liée à la mise en œuvre de la nouvelle organisation du Groupe. En 2018 ces charges étaient principalement liées au projet de réorganisation de la relation client à distance qui avait pour but de rationaliser le dispositif industriel de cette activité et de se recentrer sur l'expertise technique, cœur de métier des conseillers de Darty ;
- 6,4 millions d'euros concernaient les plans d'adaptation d'effectifs et de structure en France et à l'international, non directement liés à l'acquisition et l'intégration de Darty. Ces coûts incluaient aussi la cessation d'activité de Fnac Tourisme ;
- 2,4 millions d'euros de charges liées aux coûts engagés dans le cadre de l'acquisition de nouvelles activités, dont 1,0 million d'euros pour WeFix ;
- 20,0 millions d'euros de charges liées à l'amende infligée par l'Autorité de la concurrence dans le cadre du processus de cessions de magasins.

4.1.3.8 / Résultat opérationnel

Au 31 décembre 2019, le résultat opérationnel du Groupe s'est établi à un bénéfice de 264,7 millions d'euros, contre un bénéfice de 265,3 millions d'euros pour l'exercice 2018.

4.1.3.9 / Charges financières nettes

En 2019, le résultat financier est constitué d'une charge financière de 79,1 millions d'euros à comparer à une charge financière de 42,6 millions d'euros en 2018.

La répartition des charges financières nettes du Groupe en 2019 et 2018 est la suivante :

	2019	2018 retraité *	Variation
	(en millions d'euros)	*(en millions d'euros)*	*(%)*
Coûts liés à l'endettement du Groupe	(51,4)	(36,0)	(42,7 %)
Intérêts sur dettes de loyers	(21,2)	0,0	-
Autres produits et charges financiers	(6,5)	(6,6)	1,5 %
Charges financières nettes	**(79,1)**	**(42,6)**	**(85,7 %)**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

Fnac Darty a annoncé le 18 février 2019 la signature d'un contrat de crédit d'un montant de 100 millions d'euros avec la Banque européenne d'investissement (BEI). Réalisé dans le cadre du « plan Juncker » cet emprunt est destiné à financer les investissements de transformation digitale de Fnac Darty en soutien au déploiement de Confiance+. Ce financement a permis au Groupe de saisir une opportunité de mise en place de dette long terme, avec une maturité maximale de 9 ans, à des conditions très attractives.

En outre, Fnac Darty a finalisé, le 15 mai 2019, l'opération de refinancement de son emprunt obligataire après avoir placé avec succès ses obligations senior d'un montant principal cumulé de 650 millions d'euros, composé d'un montant en principal cumulé de 300 millions d'obligations senior échues en 2024 et d'un montant en principal cumulé de 350 millions d'obligations senior échues en 2026. Les obligations 2024 verseront un coupon annuel de 1,875 %. Les obligations 2026 verseront un coupon annuel de 2,625 %. Le produit de l'offre a été utilisé pour rembourser intégralement les 650 millions d'euros d'obligation senior à 3,25 % en circulation arrivant à échéance en 2023.

Le coût de l'endettement financier net du Groupe est principalement composé des intérêts financiers de l'emprunt obligataire de 650 millions d'euros, de la ligne de crédit à moyen terme de 200 millions d'euros et du contrat de crédit conclu avec la Banque européenne d'investissement de 100 millions d'euros. Il inclut également une charge non récurrente de 18,7 millions d'euros liée à la prime de remboursement par anticipation de l'ancien emprunt obligataire, ainsi qu'une charge non récurrente de 8,3 millions d'euros correspondant à la prise en compte des frais liés à l'ancien emprunt obligataire qui restaient à étaler.

Une charge correspondant aux intérêts sur dettes de loyer a été constatée suite à l'application d'IFRS 16 au 1er janvier 2019 pour un montant de 21,2 millions.

Les autres produits et charges financiers incluent principalement le coût du crédit à la consommation et les impacts financiers liés aux avantages post-emploi du personnel.

4.1.3.10 / Impôt sur les bénéfices

L'impôt sur les bénéfices intègre la charge d'impôt payée ou provisionnée pour l'exercice ainsi que les éventuels redressements fiscaux payés ou provisionnés sur l'exercice. Pour l'exercice 2019, le Groupe a comptabilisé une charge totale d'impôt de 71,5 millions d'euros, contre 65,0 millions d'euros pour l'exercice 2018, soit une augmentation de 6,1 millions d'euros. L'augmentation de la charge d'impôts en 2019 est principalement liée à l'effet favorable de la baisse du taux d'impôt différé français en 2018, à l'effet fiscal défavorable de la suppression du CICE en 2019, ainsi qu'à l'imposition de la plus-value de cession de 48 % de la filiale France Billet en 2019.

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *
Résultat avant impôt	**185,6**	**222,7**
Charge d'impôt exigible	(57,4)	(55,0)
Charge d'impôt exigible liée à la CVAE	(21,9)	(20,2)
Produit/(Charge) d'impôt différé	7,8	10,2
CHARGE TOTALE D'IMPÔT	**(71,5)**	**(65,0)**
Taux d'impôt effectif	**38,52 %**	**29,19 %**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

4.1.3.11 / Résultat net des activités poursuivies

Le résultat net des activités poursuivies est un bénéfice de 114,1 millions d'euros pour l'exercice 2019 contre un bénéfice de 157,7 millions d'euros pour l'exercice 2018.

4.1.3.12 / Résultat net par action

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires du Groupe utilisé pour le calcul du résultat net par action s'élève à 26 559 047 pour l'exercice 2019 contre 26 721 890 en 2018, soit une baisse de 162 843 actions.

Au 31 décembre 2019, le résultat net par action part du Groupe s'établit à 3,96 euros. Il ressortait à 5,60 euros sur l'exercice précédent.

Quant au résultat net par action part du Groupe des activités poursuivies, il ressort à 4,34 euros par action au 31 décembre 2019 contre 5,90 euros au 31 décembre 2018.

4.1.4 / ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE POUR LES EXERCICES 2018 ET 2019

4.1.4.1 / Comparaison des résultats des exercices 2018 et 2019 du segment France-Suisse

Le tableau suivant présente les éléments clés du compte de résultat du segment France-Suisse pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2019.

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *	Variation
Chiffre d'affaires	6 030,7	5 835,2	3,4 %
Résultat opérationnel courant	256,7	263,6	(2,6 %)
Taux de rentabilité opérationnelle	4,3 %	4,5 %	(0,2) pt

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

Chiffre d'affaires du segment France-Suisse

Pour l'exercice 2019, le chiffre d'affaires s'est élevé à 6 030,7 millions d'euros contre 5 835,2 millions d'euros pour l'exercice 2018, soit une hausse du chiffre de 3,4 %. Le segment France-Suisse a ouvert 13 magasins en propre (dont 4 Nature & Découvertes), fermé 6 magasins (dont 1 Nature & Découvertes) et intégré 88 magasins Nature & Découvertes en 2019. En 2018, le segment France-Suisse avait ouvert 8 magasins en propre. À taux de change et magasins constants, la hausse du chiffre d'affaires a été de + 0,7 % dans un contexte de mouvements sociaux majeurs en France au mois de décembre.

Le développement en franchise conduit opérationnellement par la France s'est poursuivi avec 55 ouvertures en 2019 (dont 31 magasins Darty en France métropolitaine, DOM TOM et Tunisie, 6 magasins Fnac au format de proximité, 1 traditionnel, 6 Fnac travel retail, 9 Fnac Connect, 1 aux DOM-TOM et 1 en Tunisie).

Le nombre d'adhérents Fnac en France augmente de 16,9 %, en 2019, passant de 5,9 millions fin 2018 à 6,9 millions fin 2019.

La répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits est détaillée dans la note 4.1 « Information par secteur opérationnel » des annexes aux comptes consolidés du chapitre 5.2 du présent Document d'enregistrement universel.

La variation du chiffre d'affaires des produits techniques résulte notamment de la baisse des ventes du fait d'un historique fort pour les téléviseurs (coupe du monde de football en 2018) et du moindre dynamisme du marché Prise de vue, impacté par la concurrence accrue des *smartphones*. Cette tendance est partiellement compensée par le fort dynamisme du Son, ainsi que par la croissance des segments Téléphonie et Informatique.

Les produits éditoriaux sont en retrait notamment du fait de la décroissance naturelle des CD et DVD. Le segment du Livre montre de bons signes de résistance malgré l'impact des mouvements sociaux sur le trafic en magasins au mois de décembre 2019. Le Gaming a été impacté quant à lui par un effet d'attentisme des consommateurs lié aux nouvelles sorties de consoles prévues fin 2020.

La légère progression du chiffre d'affaires des produits électroménagers provient principalement de la croissance du Gros électroménager alors que le Petit électroménager a quant à lui souffert d'un cycle d'innovation peu porteur.

La forte croissance du chiffre d'affaires des autres produits et services provient de la bonne dynamique de la Mobilité Urbaine, des Jeux & Jouets, de la Cuisine, et de l'intégration de Nature & Découvertes. Les services subissent un net ralentissement impacté par les assurances téléphonie. La nouvelle offre « Darty Max », lancée fin octobre 2019, est conforme aux attentes et participera à la transformation de l'offre de services du Groupe. L'expansion en franchise se poursuit à un rythme soutenu, avec l'ouverture de 55 nouveaux magasins franchisés sur l'année.

Les activités internet poursuivent leur croissance et représentent 19,4 % des ventes du Groupe en France et Suisse en 2019 (en progression de + 0,4 point par rapport à 2018).

Résultat opérationnel courant du segment France-Suisse

Le résultat opérationnel courant du segment France-Suisse s'est élevé à 256,7 millions d'euros pour l'exercice 2019 (contre 263,6 millions d'euros pour l'exercice 2018) impacté par la perte de chiffre d'affaires liée aux mouvements sociaux en France structurellement mieux margées en décembre, un effet mix produit défavorable et la baisse des assurances téléphonie, partiellement compensé par l'effet relutif lié à la consolidation des résultats de Nature & Découvertes à partir du mois d'août 2019.

Le taux de rentabilité opérationnelle courante s'établit à 4,3 % en 2019, en retrait de - 0,3 point par rapport à 2018.

4.1.4.2 / Comparaison des résultats des exercices 2018 et 2019 de la Péninsule Ibérique

Le tableau suivant présente les éléments clés du compte de résultat de la Péninsule Ibérique pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2019.

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *	Variation
Chiffre d'affaires	722,3	703,1	2,7 %
Résultat opérationnel courant	25,0	25,4	(1,6 %)
Taux de rentabilité opérationelle	3,5 %	3,6 %	(0,1) pt

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

Chiffre d'affaires de la Péninsule Ibérique

Le chiffre d'affaires réalisé dans la Péninsule Ibérique en 2019 s'est élevé à 722,3 millions d'euros, contre 703,1 millions d'euros pour l'exercice 2018, soit une progression de + 2,7 %.

En Espagne, le Groupe affiche une croissance de ses ventes grâce à une bonne exécution opérationnelle en dépit de l'intensité concurrentielle des acteurs physiques et de l'e-commerce. Au Portugal, la dynamique commerciale est restée solide tout au long de l'année.

En 2019, la Péninsule Ibérique a ouvert 8 nouveaux magasins intégrés (4 en Espagne et 4 au Portugal) et fermé 1 magasin en Espagne. En 2018, le Groupe avait ouvert trois nouveaux magasins en Espagne (2 intégrés et 1 franchisé) et fermé un magasin en Espagne. À nombre de magasins constant, la hausse du chiffre d'affaires est de + 1,0 % sur l'année 2019.

La répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits est détaillée dans la note 4.1 « Information par secteur opérationnel » des annexes aux comptes consolidés du chapitre 5.2 du présent Document d'enregistrement universel.

Le chiffre d'affaires des produits techniques est en progression, grâce en particulier au département Son ainsi qu'à la forte progression des ventes de la Téléphonie.

Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux est en décroissance par rapport à l'exercice précédent, impacté par le recul du gaming et la décroissance naturelle de la vidéo et de l'audio (poursuite du phénomène de dématérialisation). Le chiffre d'affaires du Livre est quasi stable.

La croissance du chiffre d'affaires des autres produits et services bénéficie d'une part du développement des catégories de diversification porté par le Jeux & Jouet et Mobilité Urbaine, et d'autre part du développement des services au Portugal.

Les activités internet représentent 14,2 % des ventes de la Péninsule Ibérique en 2019, soit une progression de 1,6 point par rapport à 2018.

Résultat opérationnel courant de la Péninsule Ibérique

Le résultat opérationnel courant de la Péninsule Ibérique s'est élevé à 25,0 millions d'euros pour l'exercice 2019 contre 25,4 millions d'euros pour l'exercice 2018, avec une baisse de la performance opérationnelle en Espagne compensée par des performances solides au Portugal.

Le taux de rentabilité opérationnelle atteint 3,5 %, en légère baisse de - 0,1 point par rapport à 2018.

4.1.4.3 / Comparaison des résultats des exercices 2018 et 2019 du segment Benelux

Le tableau suivant présente les éléments clés du compte de résultat du segment Benelux pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2019.

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *	Variation
Chiffre d'affaires	595,6	593,6	0,3 %
Résultat opérationnel courant	11,6	15,1	(23,2 %)
Taux de rentabilité opérationelle	1,9 %	2,5 %	(0,6) pt

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

Chiffre d'affaires du segment Benelux

Pour l'exercice 2019, le chiffre d'affaires du segment Benelux s'est élevé à 595,6 millions d'euros contre 593,6 millions d'euros pour l'exercice 2018, soit une hausse de + 0,3 %.

Le Groupe a ouvert 2 nouveaux magasins en propre (dont un au Luxembourg) et fermé un magasin. À nombre de magasins constant, la croissance du chiffre d'affaires est de - 0,4 % sur l'année 2019.

En dépit d'une pression concurrentielle toujours soutenue, la Belgique affiche une bonne résistance de son chiffre d'affaires, porté en particulier par la croissance du Gros électroménager et du fort dynamisme du canal internet. Le plan de transformation lancé sur l'enseigne Fnac, en 2019, pour renforcer l'agilité en magasins se poursuit.

La répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits est détaillée dans la note 4.1 « Information par secteur opérationnel » des annexes aux comptes consolidés du chapitre 5.2 du présent Document d'enregistrement universel.

Le chiffre d'affaires des produits techniques est en léger recul, impacté par la baisse des ventes des secteurs TV et Informatique.

Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux est en décroissance par rapport à l'exercice précédent, impacté par la décroissance naturelle de la vidéo et de l'audio, ainsi que par un segment du Livre moins porteur.

La progression du chiffre d'affaires des produits blancs est portée par la croissance du Gros électroménager.

La croissance du chiffre d'affaires des autres produits et services bénéficie comme dans les autres zones géographiques de la bonne performance des catégories de diversification ainsi que du développement des services.

Les activités internet poursuivent leur croissance et représentent 18,3 % des ventes de la zone Benelux en 2019, soit une progression de + 1,6 point par rapport à 2018.

Résultat opérationnel courant du segment Benelux

Le résultat opérationnel courant du segment Benelux s'établit à 11,6 millions d'euros en 2019 (contre 15,1 millions d'euros pour l'exercice 2018) impacté par une pression concurrentielle croissante en Belgique.

Le taux de rentabilité opérationnelle atteint 1,9 %, en baisse de - 0,6 point par rapport à 2018.

4.1.5 / PRINCIPES COMPTABLES SENSIBLES EN IFRS

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans les futurs états financiers du Groupe pourraient être différents des estimations actuelles. L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

Les principales estimations faites par la direction pour la préparation des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels et goodwill, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, notamment sur les stocks, les produits des activités ordinaires, ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel, des paiements fondés sur des actions, des impôts différés. Le Groupe utilise notamment des hypothèses de taux d'actualisation, fondées sur des données de marché, afin d'estimer ses actifs et passifs à long terme.

Pour une description des hypothèses retenues par le Groupe dans la préparation de ses états financiers, se référer à la note 2.3.2 « Utilisation d'estimations et d'hypothèses » aux états financiers annuels inclus à la section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 » du présent Document d'enregistrement universel.

4.2 / Endettement et capitaux du Groupe

4.2.1 / PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Les principaux besoins en capitaux de Fnac Darty proviennent de ses besoins en fonds de roulement et de ses investissements opérationnels. En 2016, pour financer l'acquisition de Darty, le Groupe a eu recours à l'émission d'un emprunt obligataire à échéance 2023 pour un montant de 650 millions d'euros. Cet emprunt obligataire a été entièrement refinancé en 2019 par un nouvel emprunt obligataire, composé d'un montant en principal cumulé de 300 millions d'obligations senior échues en 2024 et d'un montant en principal cumulé de 350 millions d'obligations senior échues en 2026. En 2019, les actions visant à l'amélioration du besoin en fonds de roulement et les effets de périmètre ont permis de générer un cash-flow libre de 172,9 millions d'euros hors IFRS 16 contre un cash-flow libre de 157,8 millions d'euros en 2018 (retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie). L'endettement financier net hors IFRS 16 s'établit à 17,9 millions d'euros.

4.2.2 / RESSOURCES FINANCIÈRES

4.2.2.1 / Aperçu

En 2019, le Groupe a eu recours aux sources de financement suivantes :

- *la trésorerie.* Le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre 2019 est de 995,5 millions d'euros (918,6 millions d'euros au 31 décembre 2018) ;
- *le cash-flow libre.* Les activités d'exploitation et d'investissement opérationnelles ont généré des flux nets positifs de 172,9 millions d'euros au 31 décembre 2019 (157,8 millions d'euros au 31 décembre 2018, retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie) ;
- *la dette financière.* Le montant de la dette financière du Groupe au 31 décembre 2019 est de 1 013,4 millions d'euros. Il se compose principalement d'obligations senior d'un montant principal cumulé de 650 millions d'euros, d'une ligne de crédit à moyen terme pour 200 millions d'euros, de l'emprunt de la Banque européenne d'investissement pour 100 millions d'euros, ainsi que de titres de créances négociables pour 50 millions d'euros.

Le 15 mai 2019, Fnac Darty a finalisé l'opération de refinancement de son emprunt obligataire après avoir placé avec succès ses obligations senior d'un montant principal cumulé de 650 millions d'euros, composé d'un montant en principal cumulé de 300 millions d'obligations senior échues en 2024 et d'un montant en principal cumulé de 350 millions d'obligations senior échues en 2026. Les obligations 2024 verseront un coupon annuel de 1,875 %, et les obligations 2026 verseront un coupon annuel de 2,625 %. Le produit de l'offre a été utilisé pour rembourser intégralement les 650 millions d'euros d'obligations senior à 3,25 % en circulation arrivant à échéance en 2023.

L'endettement financier net du Groupe et se ventile de la façon suivante :

(en millions d'euros)	**2019**	**2018**
Dettes financières brutes	1 013,4	911,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(995,5)	(918,6)
Endettement financier net hors IFRS 16	**17,9**	**(7,4)**
Dettes locatives	1 015,9	0,0
Endettement financier net avec IFRS 16	**1 033,8**	**(7,4)**

4.2.2.2 / Dette financière

Dette financière au 31 décembre 2019

Au 31 décembre 2019, la dette financière brute du Groupe s'élève à 1 013,4 millions d'euros. Elle s'élève à 2 029,3 millions d'euros en incluant la dette locative relative à l'application d'IFRS 16.

(en millions d'euros)	**2019**	**2018**
Emprunt obligataire 2026 et intérêts capitalisés	350,7	0,0
Emprunt obligataire 2024 et intérêts capitalisés	300,6	0,0
Emprunt obligataire 2023 et intérêts capitalisés	0,0	655,3
Ligne de crédit moyen terme	200,0	200,0
Emprunt Banque européenne d'Investissement	100,0	0,0
Titres de créances négociables	50,0	50,0
Autres dettes financières	12,1	2,6
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER HORS IFRS 16	**1 013,4**	**911,2**
Dettes locatives IFRS 16	1 015,9	0,0
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER AVEC IFRS 16	**2 029,3**	**911,2**

Le tableau ci-après présente la dette brute du Groupe par devise au 31 décembre 2019.

(en millions d'euros)	**2019**	**2018**
Euro	1 013,4	911,2
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER HORS IFRS 16	**1 013,4**	**911,2**
Euro	992,0	0,0
Franc suisse	23,1	0,0
Autre	0,8	0,0
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER AVEC IFRS 16	**2 029,3**	**911,2**

Le tableau ci-après présente les échéances de la dette financière du Groupe au 31 décembre 2019.

	2019						
(en millions d'euros)	**Total**	**N+1**	**N+2**	**N+3**	**N+4**	**N+5**	**N+6 et au-delà**
Emprunts et dettes financières à long terme	**936,4**	**0,0**	**53,5**	**81,7**	**67,6**	**316,9**	**416,7**
Emprunt obligataire 2026	350,0						350,0
Emprunt obligataire 2024	300,0					300,0	
Emprunt Banque européenne d'Investissement	100,0				16,7	16,7	66,6
Ligne de crédit à moyen terme	180,0		50,0	80,0	50,0		
Autres dettes financières	6,4		3,5	1,7	0,9	0,2	0,1
Emprunts et dettes financières à court terme	**77,0**	**77,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
Ligne de crédit à moyen terme	20,0	20,0					
Intérêts capitalisés des emprunts obligataires	1,3	1,3					
Titres de créances négociables	50,0	50,0					
Autres dettes financières	5,7	5,7					
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER HORS IFRS 16	**1 013,4**	**77,0**	**53,5**	**81,7**	**67,6**	**316,9**	**416,7**
%		**7,6 %**	**5,3 %**	**8,1 %**	**6,7 %**	**31,3 %**	**41,1 %**
Dettes locatives IFRS 16	**1 015,9**	**215,1**	**180,6**	**156,7**	**112,4**	**92,3**	**258,8**
Dettes locative IFRS 16 à long terme	800,8		180,6	156,7	112,4	92,3	258,8
Dettes locative IFRS 16 à court terme	215,1	215,1					
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER AVEC IFRS 16	**2 029,3**	**292,1**	**234,1**	**238,4**	**180,0**	**409,2**	**675,5**

Financement du Groupe lié à l'opération d'acquisition de Darty

Le Groupe dispose de sources de financement solides, mises en place à l'origine dans le cadre de l'acquisition de Darty en 2016 et renégociés en 2019.

Contrat de Crédit Senior

Le Contrat de Crédit Senior d'un montant total de 600 millions d'euros a une maturité de 5 ans à compter de sa signature le 20 avril 2016. Cette maturité a été étendue de deux ans, à avril 2023, suite à la renégociation menée au premier semestre 2018. Le Contrat se décompose en deux lignes :

- un prêt à moyen terme *(Senior Term Loan Facility)* d'un montant de 200 millions d'euros, amortissable à compter du 54e mois ;
- une ligne de crédit revolving *(Revolving Facility)* d'un montant de 400 millions d'euros, destinée à financer les variations de trésorerie liées à la saisonnalité.

Les tirages au titre du Contrat de Crédit s'effectuent en euros et portent intérêts à un taux égal à la somme du taux de référence Euribor de la période et d'une marge révisable en fonction du *rating* du Groupe.

Au 31 décembre 2019, le prêt à moyen terme était tiré en totalité. La ligne de crédit revolving n'était pas utilisée.

Le Contrat de Crédit Senior bénéficie d'une garantie de certaines filiales du Groupe, les sociétés garantes étant les mêmes que celles qui garantissent les obligations *High Yield.*

Le contrat de Crédit comporte deux covenants financiers qui sont testés semestriellement et excluent l'impact de la norme IFRS 16 :

- un ratio de levier ajusté :

  Ce ratio est défini comme l'« endettement total ajusté » (soit la dette nette plus cinq fois le montant des loyers tels qu'ils figurent dans les derniers comptes consolidés du Groupe) divisé par l'« EBITDAR consolidé » (soit le résultat opérationnel courant du Groupe augmenté des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants et des loyers tels qu'ils figurent dans les derniers comptes consolidés du Groupe) ;

- un ratio de couverture des intérêts ajusté :

  Ce ratio est défini comme l'« EBITDAR consolidé » (voir définition ci-dessus) divisé par les « charges financières (nettes) » augmenté des loyers tels qu'ils figurent dans les derniers comptes consolidés du Groupe.

Les covenants du Contrat de Crédit sont respectés au 31 décembre 2019.

Le contrat de crédit comporte par ailleurs des engagements restrictifs généraux usuels dans ce type de contrat, entre autres, certaines restrictions liées à l'octroi de sûretés ou de garanties, à la cession ou à l'acquisition d'actifs, à la réalisation de fusion ou restructuration, à l'endettement ou à la distribution de dividendes (voir section 7.5 « Politique de distribution des dividendes »).

Senior notes 2024 et 2026

Le 15 mai 2019, Fnac Darty a finalisé l'opération de refinancement de son emprunt obligataire après avoir placé avec succès ses obligations senior d'un montant principal cumulé de 650 millions d'euros, composé d'un montant en principal cumulé de 300 millions d'obligations senior échues en 2024 et d'un montant en principal cumulé de 350 millions d'obligations senior échues en 2026. Les obligations 2024 verseront un coupon annuel de 1,875 %, et les obligations 2026 verseront un coupon annuel de 2,625 %. Le produit de l'offre a été utilisé pour rembourser intégralement les 650 millions d'euros d'obligations senior à 3,25 % en circulation arrivant à échéance en 2023.

Ces obligations sont de même rang que le Contrat de Crédit Senior. Les intérêts sont payables semestriellement.

Les obligations *High Yield* sont admises aux négociations sur le *Global Exchange Market* de l'*Irish Stock Exchange.*

Ces obligations sont remboursables en totalité ou partiellement à tout moment jusqu'au 30 mai 2021 pour les obligations 2024 et jusqu'au 30 mai 2022 pour les obligations 2026, à un prix égal au montant nominal augmenté d'une prime de remboursement anticipé et des intérêts courus non échus. À partir du 30 mai 2021 pour les obligations arrivant à terme en 2024 et du 30 mai 2022 pour les obligations arrivant à terme en 2026, elles seront remboursables en totalité ou partiellement pour les valeurs figurants dans le tableau ci-après :

Obligations 2024

Période de remboursement commençant le :	Prix de remboursement *(en % du montant principal)*
30 mai 2021	100,9375 %
30 mai 2022	100,4688 %
30 mai 2023 et au-delà	100,0000 %

Obligations 2026

Période de remboursement commençant le :	Prix de remboursement *(en % du montant principal)*
30 mai 2022	101,3125 %
30 mai 2023	100,6563 %
30 mai 2024 et au-delà	100,0000 %

Ces obligations ont les mêmes garanties que le Crédit Senior.

Le contrat lié à l'émission des obligations *High Yield* contient des clauses usuelles restreignant notamment la capacité du Groupe à contracter de l'endettement supplémentaire, verser des dividendes ou faire toute autre distribution, octroyer des sûretés et garanties, céder des actifs, effectuer des transactions avec des sociétés affiliées ou fusionner ou se consolider avec d'autres entités.

Le prospectus de l'opération (« offering memorandum ») est disponible sur le site de la Bourse d'Irlande.

Fnac Darty a également mis en place en 2018 un programme de titres de créance négociables à court terme (« NEU CP ») destiné à se substituer aux tirages de la ligne de crédit revolving pour les besoins de financement de la saisonnalité du Groupe. Ce programme, comportant un plafond de 300 millions d'euros, est constitué d'émissions réalisées sur le marché de la dette à court terme, avec une échéance d'un an maximum. Au 31 décembre 2019, ce programme était utilisé à hauteur de 50 millions d'euros, seuil d'encours minimum maintenu tout au long de l'année, pour animer la vie du programme sur son marché.

La documentation du programme est disponible sur le site de la Banque de France.

Contrat de crédit avec la Banque européenne d'investissement

Le 18 février 2019, Fnac Darty a annoncé la signature d'un contrat de crédit d'un montant de 100 millions d'euros avec la Banque européenne d'investissement (BEI). Réalisé dans le cadre du « plan Juncker », cet emprunt sera destiné à financer les investissements de transformation digitale du Groupe en soutien du déploiement de Confiance+. Ce financement présente une maturité maximale de 9 ans, à des conditions attractives. Au 31 décembre 2019, la ligne de crédit BEI est utilisée à hauteur de 100 millions d'euros.

4.2.3 / ANALYSE DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *
Flux nets liés aux activités opérationnelles	551,8	271,6
Flux nets liés aux activités d'investissement opérationnels	(145,0)	(113,8)
Cash-flow libre opérationnel	**406,8**	**157,8**
Flux nets liés aux activités d'investissement financiers	(108,1)	(13,5)
Flux nets liés aux activités de financement	(297,2)	(43,8)
Flux nets liés aux activités non poursuivies	(27,6)	(6,5)
Incidence de variations des cours de change	0,8	(0,5)
VARIATION DE L'ENDETTEMENT NET	**(25,3)**	**93,5**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

4.2.3.1 / Flux nets liés aux activités opérationnelles et aux investissements opérationnels

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	570,4	350,7
Variation du besoin en fonds de roulement	51,8	(7,3)
Impôts sur le résultat payés	(70,4)	(71,8)
FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	**551,8**	**271,6**
Investissements opérationnels	(152,4)	(118,7)
Variation des dettes et créances sur immobilisations	5,4	4,6
Désinvestissements opérationnels	2,0	0,3
FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT OPÉRATIONNEL	**(145,0)**	**(113,8)**
CASH-FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL	**406,8**	**157,8**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *
Cash-flow libre opérationnel	**406,8**	**157,8**
Remboursement des dettes locatives et intérêts	*(233,9)*	*0,0*
CASH-FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL HORS IFRS 16	**172,9**	**157,8**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

Le flux de trésorerie lié aux activités opérationnelles et aux investissements opérationnels 2019 s'établit à 172,9 millions d'euros contre 157,8 millions d'euros en 2018 impacté par 20 millions d'euros d'amende ADLC.

Investissements opérationnels réalisés en 2019

Au cours de l'année 2019, le montant des investissements opérationnels bruts du Groupe s'est élevé à 152,4 millions d'euros contre 118,7 millions d'euros en 2018. Les investissements ont notamment permis l'ouverture de nouveaux magasins (en France, Suisse, Espagne, Portugal, Belgique et Luxembourg), l'automatisation des entrepôts logistique, l'implantation d'espaces Cuisine dans le réseau Darty, le développement des sites internet du Groupe, l'augmentation des coûts informatiques pour moderniser l'infrastructure au sein du Groupe, ainsi que la digitalisation de magasins existants afin d'améliorer l'expérience client.

D'une façon générale, les investissements ont vocation à soutenir le plan stratégique du Groupe (« Confiance + ») et notamment la complémentarité des enseignes Fnac et Darty, l'omnicanal et le digital.

Le tableau ci-dessous détaille les investissements opérationnels bruts par segment géographique pour les années 2019 et 2018 :

(en millions d'euros)	France-Suisse	Péninsule Ibérique	Benelux	Total
31 décembre 2019				
Sous-total investissements magasins et Internet	113,9	14,4	7,7	136,0
Sous-total investissements opérationnels hors points de vente	14,9	0,8	0,7	16,4
TOTAL INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS	**128,8**	**15,2**	**8,4**	**152,4**
31 décembre 2018 *				
Sous-total investissements magasins et Internet	93,1	8,5	4,0	105,6
Sous-total investissements opérationnels hors points de vente	9,6	1,6	1,9	13,1
TOTAL INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS	**102,7**	**10,1**	**5,9**	**118,7**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

4.2.3.2 / Flux nets liés aux activités d'investissements financiers

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *
Acquisitions et cessions de filiales nettes de l'endettement	(106,7)	(11,2)
Acquisitions d'autres actifs financiers	(1,4)	(2,3)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement financier	**(108,1)**	**(13,5)**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

Les investissements financiers nets du Groupe présentent une dépense de 108,1 millions d'euros en 2019 contre une dépense de 13,5 millions d'euros en 2018.

En 2019, les acquisitions et cessions de filiales nettes de l'endettement représentent un décaissement de 106,7 millions d'euros dans le cadre des acquisitions de Nature & Découvertes, Billetreduc.com, CTS France et PC Clinic au Portugal, compensées par la cession d'une participation de 48 % de la société France Billet à CTS Eventim dans le cadre du partenariat stratégique conclu avec le groupe CTS Eventim le 31 octobre 2019.

Les acquisitions d'autres actifs financiers incluent les deux appels de fonds Daphni Purple en 2019 pour 1,4 million d'euros. Par ailleurs, le Groupe s'est engagé à souscrire les 29 % de parts restantes de Daphni pour 2,0 millions d'euros.

En 2018, les acquisitions de filiales représentaient l'acquisition d'une participation de 51 % dans la société WeFix. Par ailleurs, le Groupe s'est engagé à acquérir les participations minoritaires dans WeFix via un pacte d'actionnaires organisant les conditions de cette acquisition.

Les acquisitions d'autres actifs financiers incluaient pour 1,4 million d'euros d'investissement dans le fonds Daphni Purple.

4.2.3.3 / Flux nets liés aux activités de financement

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *
Augmentation/Diminution de capital	7,1	6,8
Autres opérations avec les actionnaires	0,0	0,0
Acquisitions ou cessions d'actions d'auto-contrôle	(21,0)	(14,4)
Remboursements des dettes locatives	(212,8)	0,0
Intérêts payés sur dettes locatives	(21,1)	0,0
Intérêts versés et assimilés	(45,8)	(31,7)
Financement du fonds de pension Comet	(4,6)	(4,5)
Autres variations	1,0	0,0
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	**(297,2)**	**(43,8)**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

Les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement incluent en 2019 l'effet de l'application de la norme IFRS 16 pour un montant de 233,9 millions d'euros. Hors IFRS 16, les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement présentent en 2019 une dépense de 63,3 millions d'euros, contre une dépense de 43,8 millions d'euros en 2018.

En 2019 :

- l'augmentation de capital de 7,1 millions d'euros représente principalement la création de 110 937 actions créées pour servir le plan d'actionnariat salarié du Groupe mis en œuvre auprès des salariés en Belgique, Espagne, France, Pays-Bas, Portugal et Suisse ;
- les décaissements pour acquisition d'actions d'auto-contrôle représentent pour 20,3 millions d'euros au titre des deuxième, troisième et quatrième tranches du programme de rachat d'actions propres. Au total ce sont 296 750 actions qui ont été rachetées puis annulées au cours de l'année 2019. Ce poste inclut également un décaissement de 0,7 million d'euros correspondant à l'acquisition et cession d'actions Fnac Darty réalisées dans le cadre du contrat de liquidité. Au 31 décembre 2019, le Groupe détient 78 750 actions d'auto-contrôle ;
- les intérêts versés et assimilés représentent les intérêts financiers des instruments mis en place pour le financement du Groupe et incluent une charge non récurrente de 27,0 millions d'euros suite au refinancement de l'emprunt obligataire ;
- le financement du fonds de pension britannique Comet qui a été intégré lors de l'acquisition de Darty représente les décaissements effectués par le Groupe, dans le cadre des engagements de retraite pour les anciens salariés de Comet au Royaume-Uni. Depuis le mois de juillet 2017, le financement du fonds de pension Comet était de 4,0 millions de livres sterling par an. Il a été renégocié en 2019, et les versements sont suspendus à partir de janvier 2020.

En 2018 :

- l'augmentation de capital de 6,8 millions d'euros représentait la création de 90 558 actions créées pour servir le plan d'actionnariat salarié du Groupe mis en œuvre auprès des salariés en Belgique, Espagne, France, Pays-Bas, Portugal et Suisse ;
- les décaissements pour acquisition d'actions d'auto-contrôle représentaient pour 11,2 millions d'euros la première tranche du programme de rachat d'actions propres. Ce poste incluait également un décaissement net de 3,2 millions d'euros lié à l'acquisition et cessions d'actions Fnac Darty réalisées dans le cadre du contrat de liquidité. Au 31 décembre 2018, le Groupe détenait 61 000 actions d'auto-contrôle ;
- les intérêts versés et assimilés représentaient les intérêts financiers des instruments mis en place pour le financement Groupe et incluaient une charge non récurrente de 5,9 millions d'euros suite à la renégociation du *term loan.*

4.2.3.4 / Variation de l'endettement financier net

La variation de l'endettement net au cours des exercices 2019 et 2018 se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *
Cash-flow libre opérationnel	172,9	157,8
Acquisitions et cessions de filiales nettes de l'endettement acquis ou cédé	(106,7)	(11,2)
Acquisitions et cessions d'autres actifs financiers (nets)	(1,4)	(2,3)
Intérêts versés nets des intérêts et dividendes reçus	(45,8)	(31,7)
Augmentation/Diminution de capital	7,1	6,8
Acquisitions ou cessions d'actions d'auto-contrôle	(21,0)	(14,4)
Financement du fonds de pension Comet	(4,6)	(4,5)
Autres variations	1,0	0,0
Flux nets liés aux activités non poursuivies	(27,6)	(6,5)
Incidence des variations des cours de change	0,8	(0,5)
Variation de l'endettement financier net hors IFRS 16	**(25,3)**	**93,5**
Endettement financier net hors IFRS 16 au 1er janvier	**(7,4)**	**86,1**
Endettement financier hors IFRS 16 en fin de période	**17,9**	**(7,4)**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

4.3 / Événements récents et perspectives

4.3.1 / OBJECTIFS DU GROUPE

Au cours du mois de février 2020, une épidémie est survenue, l'Organisation mondiale de la santé a qualifié la situation liée à la propagation du Covid-19 de pandémie, entraînant des confinements de population dans de nombreux pays du globe.

Ainsi le présent document a été mis à jour depuis le rapport de gestion et l'arrêté des comptes du 26 février 2020, date de la publication des comptes et des hypothèses sous-jacentes aux objectifs de Fnac Darty.

Les principaux événements intervenus depuis sont portés à l'information du public en sections 1.4.6 « Trajectoire financière » et 4.3.2 « Événements récents » du présent Document d'enregistrement universel, prenant en compte les évènement récents, les objectifs décrits ci-après ne sont plus d'actualité.

Dans un contexte social et économique toujours incertain, Fnac Darty reste prudent sur la performance de ses marchés en 2020, mais confirme sa capacité à surperformer leur croissance grâce à une exécution commerciale de premier plan et reste focalisé sur la maîtrise des coûts. Les efforts resteront concentrés sur la poursuite de l'intégration de ses récentes acquisitions, l'amélioration de l'expérience client, l'accélération du développement dans le digital, le renforcement de son positionnement dans l'économie circulaire et l'apport d'un choix éclairé différenciant pour ses clients. Enfin, la dynamique d'expansion se poursuivra cette année, principalement au travers d'ouvertures de magasins en franchise. Le Groupe devrait ainsi ouvrir près de 50 points de vente.

Par conséquent, en 2020, Fnac Darty viserait une légère croissance du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant.

Les objectifs à moyen terme, qui visent une croissance supérieure aux marchés et une marge opérationnelle courante de 4,5 % à 5 %, sont confirmés. Ces objectifs tiennent compte de l'application de la norme IFRS 16.

4.3.2 / ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

Au cours du mois de février 2020, une épidémie est survenue, l'Organisation mondiale de la santé a qualifié la situation liée à la propagation du Covid-19 de pandémie, entraînant des confinements de population dans de nombreux pays du globe.

Ainsi le présent document a été mis à jour depuis le rapport de gestion et l'arrêté des comptes du 26 février 2020, date de la publication des comptes et des hypothèses sous-jacentes aux objectifs de Fnac Darty.

Les principaux événements intervenus depuis sont portés à la connaissance du public dans cet encart.

****

Analyse du chiffre d'affaires au premier trimestre 2020

Le chiffre d'affaires du Groupe atteint 1 490 millions d'euros au 1er trimestre 2020, en baisse de - 7,9 % en données publiées et de - 10,3 % en données comparables, suite à la fermeture des magasins physiques au mois de mars.

Depuis le début de l'année 2020, l'épidémie de Covid-19, qui s'est initialement développée sur le territoire chinois, s'est ensuite propagée sur le sol européen et de nombreuses autres régions du globe.

En janvier et février, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires en croissance de + 2,8 % en données publiées et stable en données comparables, dans un contexte de consommation marqué par la prolongation des grèves en France en janvier, et un raccourcissement de la période de soldes.

Le Groupe a d'abord dû faire face en février 2020 à des retards de production liés à des perturbations des bases industrielles en Chine. Faisant preuve d'une capacité d'adaptation rapide, Fnac Darty a alors mis en place des mécanismes d'ajustements de ses approvisionnements.

Le Groupe a ainsi, en étroite collaboration avec ses fournisseurs, élaboré un plan d'achats tactiques d'environ 80 millions d'euros sur des catégories de produits clés, qui a finalement été déployé de manière partielle. Cette mesure a permis d'assurer un bon niveau de disponibilité de ces produits et de répondre à la forte demande sur les plateformes e-commerce, pendant la période de confinement.

D'une crise majoritairement d'approvisionnement en février, l'épidémie Covid-19 s'est transformée en une crise sanitaire mondiale sans précédent courant mars 2020, impactant brutalement l'activité du Groupe.

En raison de la mise en place de mesures de confinement dans tous les pays du Groupe, les ventes en magasins ont d'abord très fortement diminué, puis ont été totalement mise à l'arrêt.

En effet, le 14 mars au soir, Fnac Darty a fermé l'ensemble de ses magasins physiques en France et en Espagne. Les magasins en Suisse et Belgique ont quant à eux été fermés le 17 mars. Enfin, le Groupe a d'abord fermé partiellement ses magasins au Portugal le 19 mars, avant de fermer l'intégralité de son parc le 31 mars, dans ce pays. Ainsi, le chiffre d'affaires du Groupe du mois de mars affiche une baisse d'environ 30 % en données publiées et en données comparables.

En parallèle, grâce au soutien de ses clients, et à l'excellente exécution opérationnelle de ses équipes dans un contexte très perturbé, le Groupe a réussi à doubler ses ventes e-commerce sur les 15 derniers jours de mars, et ce, dans tous ses pays.

Grâce à l'agilité de son modèle omnicanal unique, Fnac Darty a réaffecté rapidement ses ressources pour renforcer ses capacités digitales et ses activités de services. Le Groupe, 2e acteur e-commerce en France [(1)], s'est appuyé sur ses plateformes e-commerce puissantes, qui représentaient déjà 20 % de son chiffre d'affaires en 2019, et qui sont dimensionnées pour supporter de très fortes sollicitations. En effet, les capacités digitales importantes de Fnac Darty, qui ont permis de réaliser à plusieurs reprises de fortes croissances lors des périodes comme Black Friday, et l'engagement sans réserve de ses équipes, lui permettent de faire face à de très fortes demandes de produits, en dépit d'un contexte opérationnel difficile.

La chaine logistique du Groupe a également été adaptée en conséquence pour répondre et satisfaire au plus vite l'ensemble des commandes, tout en préservant la santé et la sécurité de ses employés. Les approvisionnements sont maintenant exclusivement redirigés vers le stock central du Groupe, pour donner des capacités aux plateformes e-commerce. Des mesures d'incitation, comme la gratuité de la livraison à domicile, pour tout achat supérieur à un montant de 20 euros effectué sur les sites fnac.com et darty.com, ont été mises en place et ont permis de soutenir la dynamique des ventes en ligne.

Ainsi, les ventes sur internet ont augmenté de près de 19 % au cours du trimestre, et de plus de 100 % au cours des 15 derniers jours du mois de mars.

Toutes les catégories de produits ont été impactées par la fermeture des magasins à partir de mi-mars et sont en retrait. Les ventes en lignes ont affiché une forte dynamique dans la catégorie Produits Techniques portée par les segments Informatique, liée au développement du télétravail, Téléphonie et Télévision, et dans la catégorie Électroménager portée notamment par les réfrigérateurs, les congélateurs et les machines à laver. Les Produits Éditoriaux ont enregistré une croissance à deux chiffres des ventes en ligne de Livres et Gaming. Les Services ont quant à eux été fortement impactés négativement par la fermeture des magasins, ainsi que les activités de Billetterie.

Les mesures de confinement ayant été imposées dans l'ensemble des pays où le Groupe opère, toutes les zones géographiques du Groupe ont été impactées significativement. Le segment France-Suisse affiche des ventes en baisse de - 8,5 % en données publiées et de - 11,1 % en données comparables à 1 206 millions d'euros. La Péninsule Ibérique enregistre un chiffre d'affaires de 140 millions d'euros, en recul de - 7,3 % en données publiées et de - 9,8 % en données comparables. Enfin, la zone Belgique-Luxembourg affiche une baisse de son chiffre d'affaires de - 2,6 % en données publiées et de - 3,5 % en données comparables à 144 millions d'euros.

(1) Source : FEVAD

Tendance sur la marge brute au premier trimestre 2020

Le taux de marge brute était en légère croissance en janvier et février, porté par un mix produits favorable. Le taux de marge brute estimé, s'est fortement dégradé en mars, compte tenu de la fermeture des magasins qui a eu un impact négatif important sur le mix services/produits.

Flexibilité du modèle opérationnel pour limiter l'impact sur la rentabilité et la trésorerie

Dès le 16 mars, le Groupe a eu recours au chômage partiel sur 80 % des salariés en France, et des mesures similaires ont été ensuite mises en place dans les autres pays, en conséquence de la fermeture de ses magasins.

Le Groupe procède à la réévaluation du paiement des loyers et au décalage du paiement des impôts et charges sociales, conformément aux mesures mises en place par le gouvernement, ainsi qu'à l'ajustement de son modèle opérationnel en optimisant ses dépenses courantes et ses dépenses d'investissement.

Renforcement de la liquidité et de la flexibilité financière

Compte tenu de l'arrêt brutal des activités en magasins du Groupe, intervenant à un moment habituellement bas dans le cycle de trésorerie annuel (toujours caractérisé par une forte saisonnalité dans le secteur de la distribution spécialisée), la ligne de RCF de 400 millions d'euros a été intégralement tirée de façon préventive mi-mars. À fin mars, la trésorerie correspondante reste disponible. Fnac Darty est déterminé, en priorité, à poursuivre une relation de partenariat de confiance avec ses fournisseurs à long terme, et continuera d'opérer en responsabilité, pendant la crise.

En parallèle, dans un contexte incertain de sortie de crise, le Groupe a décidé de recourir à des financements supplémentaires pour sécuriser sa liquidité. Fnac Darty a ainsi mis en place un Prêt Garanti par l'État de 500 millions d'euros d'une maturité d'1 an, avec option d'extension de 5 ans.

Le Groupe a été soutenu par l'ensemble de ses banques partenaires françaises, Arkea, BNP Paribas, Bred, CIC, Crédit Agricole CIB, La Banque Postale, LCL, Natixis et Société Générale. Crédit Agricole a coordonné l'opération.

De plus, le Groupe a obtenu l'engagement des prêteurs d'accepter la suspension de ses covenants financiers pour les mois de juin et décembre 2020.

Le Groupe démontre, une fois encore, son agilité d'exécution en étant parmi les premiers émetteurs en France à obtenir l'accès à cette ligne de crédit supplémentaire garantie par l'État, dans des délais très courts. Le succès de cette opération démontre également la confiance des banques partenaires dans le modèle de Fnac Darty.

Fnac Darty est noté par les agences de notation S&P Global et Scope Ratings de manière sollicitée et par Moody's de manière non sollicitée. Suite à l'augmentation des incertitudes provoquées par la pandémie de Covid-19, S&P Global a dégradé, le 7 avril 2020, la notation de Fnac Darty de BB+ à BB, tout en rabaissant la perspective de cette notation de stable à négative. Le 27 mars 2020, Moody's a confirmé la notation Ba2 de Fnac Darty, tout en rabaissant la perspective de cette notation de stable à négative.

Retrait de la proposition de dividende au titre de l'exercice 2019 et rémunération des dirigeants

Compte tenu de l'évolution de l'épidémie du Covid-19 et conformément aux conditions imposées pour la mise en place d'un Prêt Garanti par l'État, le conseil d'administration a retiré la proposition de dividende de 1,50 euro par action pour 2019, et ne procédera pas à des programmes de rachat d'actions en 2020.

La politique de retour à l'actionnaire à moyen terme est également suspendue et sera réexaminée ultérieurement.

Fnac Darty avait annoncé le 26 février 2020, le lancement d'une politique de retour à l'actionnaire, avec un objectif de taux de distribution de 30 % à 40 %. Ainsi, au titre de l'exercice 2019, le Groupe avait envisagé de proposer à l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2020, la distribution d'un dividende ordinaire de 1,50 euro par action, correspondant à un taux de distribution de 35 % conformément aux objectifs.

Par ailleurs, la rémunération globale du Président et du Directeur Général, versée en 2020, sera diminuée de 25 %, pendant toute la période durant laquelle des salariés du Groupe se trouveront en situation de chômage partiel, au motif de la crise sanitaire du Covid-19. Il en sera de même, pour la rémunération globale allouée aux membres du conseil d'administration versée en 2021 au titre de 2020, et concomitamment la rémunération fixe 2020, des membres du comité exécutif, sera réduite à hauteur de 15 %, pendant la même période.

Enrique Martinez, Directeur Général, a également choisi de réinvestir en actions du Groupe, 50 % de sa rémunération variable 2019 versée en 2020 nette de charges sociales et d'impôt, une fois que celle-ci aura été soumise et approuvée par les actionnaires lors de l'assemblée générale.

Objectifs financiers

La perte de chiffre d'affaires en magasins aura un impact négatif matériel sur les résultats financiers du Groupe en 2020.

Dans ce contexte, et au vu des impacts significatifs de l'épidémie sur ses activités, le Groupe a dû annoncer, le 17 mars dernier, ne plus être en mesure de confirmer ses objectifs 2020, soit une légère croissance du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant par rapport à 2019.

L'évolution de la crise sanitaire liée à la propagation du Covid-19 reste pour le moment incertaine, et ses conséquences sur l'économie mondiale difficile à quantifier. L'amplitude de l'impact sur les activités du Groupe en 2020 dépendra de la durée du confinement, de la capacité du Groupe à poursuivre la livraison à domicile, et du rythme de reprise de la consommation post-confinement. À date, le Groupe n'est donc pas en mesure de mettre à jour ses objectifs 2020, et à moyen terme. Le Groupe continue de surveiller et réévalue périodiquement, avec la plus grande attention, l'évolution de la situation, et ses impacts sur ses activités et ses résultats.

5

États financiers

5.1 / Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2019 et 2018 192

5.2 / Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 198

5.3 / Comptes sociaux 280

5.4 / Annexe comptable 283

5.5 / Changement significatif de la situation financière ou commerciale 297

5.6 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 298

5.7 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 305

Au cours du mois de février 2020, une épidémie est survenue, l'Organisation mondiale de la santé a qualifié la situation liée à la propagation du Covid-19 de pandémie, entraînant des confinements de population dans de nombreux pays du globe.

Ainsi le présent document a été mis à jour depuis le rapport de gestion et l'arrêté des comptes du 26 février 2020, date de la publication des comptes et des hypothèses sous-jacentes aux objectifs de Fnac Darty. Les principaux événements intervenus depuis sont portés à la connaissance du public en sections 1.4.6 « Trajectoire financière » et 4.3.2 « Événements récents » du présent Document d'enregistrement universel.

Par conséquent ce chapitre doit être lu conjointement avec les informations complémentaires de ces sections.

5.1 / Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2019 et 2018

Compte de résultat consolidé pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2019	31/12/2018 retraité *
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	4-5	**7 348,6**	**7 131,9**
Coût des ventes		(5 113,2)	(4 949,4)
MARGE BRUTE		**2 235,4**	**2 182,5**
Charges de personnel	6-7	(1 096,0)	(1 053,8)
Autres produits et charges opérationnels courants		(847,9)	(826,3)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	8	1,8	1,7
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	9	**293,3**	**304,1**
Autres produits et charges opérationnels non courants	10	(28,6)	(38,8)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		**264,7**	**265,3**
Charges financières (nettes)	11	(79,1)	(42,6)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		**185,6**	**222,7**
Impôt sur le résultat	12	(71,5)	(65,0)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		**114,1**	**157,7**
dont part du Groupe		*115,1*	*157,3*
dont part des intérêts non contrôlés		*(1,0)*	*0,4*
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES	33	**(10,2)**	**(7,8)**
dont part du Groupe		*(10,2)*	*(7,8)*
dont part des intérêts non contrôlés		*0,0*	*0,0*
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**103,9**	**149,9**
dont part du Groupe		*104,9*	*149,5*
dont part des intérêts non contrôlés		*(1,0)*	*0,4*
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		**104,9**	**149,5**
Résultat par action *(en euros)*	13	3,96	5,60
Résultat dilué par action *(en euros)*	13	3,92	5,57
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		**115,1**	**157,3**
Résultat par action *(en euros)*	13	4,34	5,90
Résultat dilué par action *(en euros)*	13	4,30	5,86

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2019	31/12/2018 retraité *
RÉSULTAT NET		**103,9**	**149,9**
Écart de conversion		(1,3)	0,7
Juste valeur des instruments de couverture		(0,8)	1,5
Éléments recyclables en résultat	14	(2,1)	2,2
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies		(15,9)	12,9
Éléments non recyclables en résultat	14	(15,9)	12,9
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, APRÈS IMPÔT	14	**(18,0)**	**15,1**
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		**85,9**	**165,0**
dont part du Groupe		*86,9*	*164,6*
dont part des intérêts non contrôlés		*(1,0)*	*0,4*

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

État de la situation financière consolidée pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Goodwill	15	1 654,1	1 559,5
Immobilisations incorporelles	16	511,0	480,0
Immobilisations corporelles	17	614,9	620,2
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	18	1 026,3	0,0
Participations dans les sociétés mises en équivalence	8	21,4	19,7
Actifs financiers non courants	20	27,9	20,6
Actifs d'impôts différés	12.2.2	82,7	66,8
Autres actifs non courants		0,1	0,0
ACTIFS NON COURANTS		**3 938,4**	**2 766,8**
Stocks	21	1 079,4	1 091,8
Créances clients	22	274,8	271,8
Créances d'impôts exigibles	12.2.1	2,8	41,8
Autres actifs financiers courants	23.1	11,6	14,2
Autres actifs courants	23.1	369,3	405,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	27	995,5	918,6
ACTIFS COURANTS		**2 733,4**	**2 743,8**
ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	33	**200,6**	**0,0**
TOTAL ACTIF		**6 872,4**	**5 510,6**

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Capital social	24	26,5	26,6
Réserves liées au capital		971,3	984,4
Réserves de conversion		(5,8)	(4,5)
Autres réserves et résultat net		395,9	247,0
CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE	24	**1 387,9**	**1 253,5**
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés		10,4	7,5
CAPITAUX PROPRES		**1 398,3**	**1 261,0**
Emprunts et dettes financières à long terme	28.1	936,4	855,1
Dettes locatives à long terme	28.2	800,8	0,0
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	25	176,7	161,5
Autres passifs non courants	23.2	189,5	191,3
Passifs d'impôts différés	12.2.2	203,2	189,9
PASSIFS NON COURANTS		**2 306,6**	**1 397,8**
Emprunts et dettes financières à court terme	28.1	77,0	56,1
Dettes locatives à court terme	28.2	215,1	0,0
Autres passifs financiers courants	23.1	18,2	15,9
Dettes fournisseurs	23.1	1 888,7	1 876,7
Provisions	26	39,0	51,9
Dettes d'impôts exigibles	12.2.1	9,4	44,4
Autres passifs courants	23.1	785,0	805,5
PASSIFS COURANTS		**3 032,4**	**2 850,5**
DETTES ASSOCIÉES À DES ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	33	**135,1**	**1,3**
TOTAL PASSIF		**6 872,4**	**5 510,6**

Tableau des flux de trésorerie consolidés aux 31 décembre 2019 et 2018

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2019	31/12/2018 retraité *
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		**114,1**	**157,7**
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie		304,0	81,2
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT	32.1	**418,1**	**238,9**
Charges et produits d'intérêts financiers		72,9	36,5
Dividendes reçus		0,0	0,0
Charge nette d'impôt exigible	12.1	79,4	75,3
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT AVANT IMPÔTS, DIVIDENDES ET INTÉRÊTS		**570,4**	**350,7**
Variation du besoin en fonds de roulement	23	51,8	(7,3)
Impôts sur le résultat payés		(70,4)	(71,8)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	32.1	**551,8**	**271,6**
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(147,0)	(114,1)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		2,0	0,3
Acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise et cédée		(92,5)	(11,2)
Acquisitions d'autres actifs financiers		(1,4)	(2,3)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	32.2	**(238,9)**	**(127,3)**
Augmentation/diminution de capital		7,1	6,8
Autres opérations avec les actionnaires		0,0	0,0
Acquisitions ou cessions d'actions d'auto-contrôle		(21,0)	(14,4)
Dividendes versés aux actionnaires		0,0	0,0
Émission d'emprunts		650,0	0,0
Remboursement d'emprunts		(650,0)	0,0
Remboursements des dettes locatives	28.2	(212,8)	0,0
Intérêts payés sur dettes locatives	28.2	(21,1)	0,0
Augmentation des autres dettes financières		100,0	50,2
Remboursement des autres dettes financières		(10,4)	0,0
Intérêts versés et assimilés		(45,8)	(31,7)
Financement du fonds de pension Comet	32.4	(4,6)	(4,5)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	32.3	**(208,6)**	**6,4**
Flux nets liés aux activités non poursuivies	33	(27,6)	(6,5)
Incidence des variations des cours de change		0,2	(0,5)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE		**76,9**	**143,7**
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	32	**918,6**	**774,9**
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	32	**995,5**	**918,6**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

Variation des capitaux propres consolidés aux 31 décembre 2019 et 2018

(en millions d'euros)	Nombre d'actions en circulation [a]	Capital social	Réserves liées au capital	Réserves de conversion	Autres réserves et résultats nets	Capitaux propres		
						Part Groupe	Intérêts non contrôlés	Totaux
AU 31 DÉCEMBRE 2017	**26 658 135**	**26,7**	**988,8**	**(5,2)**	**85,7**	**1 096,0**	**7,0**	**1 103,0**
Résultat global total				**0,7**	**163,9**	**164,6**	**0,4**	**165,0**
Variation de capital	(52 696)	(0,1)	(4,4)			(4,5)		(4,5)
Variation de périmètre						0,0		0,0
Titres d'auto-contrôle					(5,8)	(5,8)		(5,8)
Valorisation des paiements fondés sur les actions					6,9	6,9		6,9
Impact 1re application IFRS 9*					(4,1)	(4,1)		(4,1)
Impact 1re application IFRS 15					0,4	0,4		0,4
Autres mouvements						0,0	0,1	0,1
AU 31 DÉCEMBRE 2018	**26 605 439**	**26,6**	**984,4**	**(4,5)**	**247,0**	**1 253,5**	**7,5**	**1 261,0**
Résultat global total				**(1,3)**	**88,2**	**86,9**	**(1,0)**	**85,9**
Variation de capital	(89 867)	(0,1)	(13,1)			(13,2)		(13,2)
Titres d'auto-contrôle					(0,6)	(0,6)		(0,6)
Valorisation des paiements fondés sur les actions					7,7	7,7		7,7
Impact 1re application IFRS 16					(0,4)	(0,4)		(0,4)
Variation de périmètre					55,7	55,7	3,7	59,4
Autres mouvements					(1,7)	(1,7)	0,2	(1,5)
AU 31 DÉCEMBRE 2019 [a] [b]	**26 515 572**	**26,5**	**971,3**	**(5,8)**	**395,9**	**1 387,9**	**10,4**	**1 398,3**

* *Dépréciation des actifs financiers de la coentreprise Ménafinance.*
(a) Valeur nominale des actions de 1 euro.
(b) Nombre d'actions au capital au 31 décembre 2019 : 26 515 572.

5.2 / Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

NOTE 1	Généralités	199
NOTE 2	Principes et méthodes comptables	199
NOTE 3	Faits marquants	219
NOTE 4	Secteurs opérationnels	220
NOTE 5	Produits des activités ordinaires	223
NOTE 6	Charges de personnel	223
NOTE 7	Plans de rémunération de la performance	225
NOTE 8	Entreprises associées	231
NOTE 9	Résultat opérationnel courant	233
NOTE 10	Autres produits et charges opérationnels non courants	233
NOTE 11	Charges financières (nettes)	234
NOTE 12	Impôt	235
NOTE 13	Résultats par action	238
NOTE 14	Autres éléments du résultat global	240
NOTE 15	Goodwill et regroupements d'entreprises	241
NOTE 16	Immobilisations incorporelles	243
NOTE 17	Immobilisations corporelles	244
NOTE 18	Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	245
NOTE 19	Tests de dépréciation des actifs non financiers	246
NOTE 20	Actifs financiers non courants	248
NOTE 21	Stocks	248
NOTE 22	Créances clients	249
NOTE 23	Actifs et passifs courants et autres passifs non courants	250
NOTE 24	Capitaux propres	251
NOTE 25	Avantages du personnel et assimilés	251
NOTE 26	Provisions	255
NOTE 27	Trésorerie et équivalents de trésorerie	256
NOTE 28	Dettes financières	257
NOTE 29	Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse	260
NOTE 30	Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers	263
NOTE 31	Endettement financier net	264
NOTE 32	Tableau des flux de trésorerie	264
NOTE 33	Activités non poursuivies	269
NOTE 34	Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels	271
NOTE 35	Transactions avec les parties liées	274
NOTE 36	La rémunération des dirigeants	274
NOTE 37	Honoraires des commissaires aux comptes	275
NOTE 38	Événements postérieurs à la clôture	276
NOTE 39	Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2019	277
NOTE 40	Taux de change utilisés pour la conversion des sociétés en monnaie étrangère	279

NOTE 1 GÉNÉRALITÉS

1.1 / Généralités

Fnac Darty, société mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à conseil d'administration, dont le siège social est 9, rue des Bateaux-Lavoirs, ZAC Port d'Ivry, 94200 Ivry-sur-Seine, France. La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 055800296. La société Fnac Darty est soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2019 reflètent la situation comptable de Fnac Darty et de ses filiales ainsi que ses intérêts dans les entreprises associées et coentreprises.

Le 26 février 2020, le conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés au 31 décembre 2019. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'assemblée générale des actionnaires.

1.2 / Contexte de publication

Fnac Darty, composé de la société Fnac Darty et ses filiales (collectivement « Fnac Darty »), est le leader de la distribution de biens de loisirs, techniques et électroménagers pour le grand public en France et un acteur majeur sur les autres marchés géographiques où il est présent à savoir l'Espagne, le Portugal, la Belgique, le Luxembourg et la Suisse. Fnac Darty a également une présence en franchise au Maroc, au Qatar, en Côte d'Ivoire, au Cameroun, au Congo et en Tunisie.

L'admission des titres de Fnac Darty aux négociations sur le marché réglementé Euronext Paris, impose l'établissement de comptes consolidés établis selon les normes IFRS. Les modalités d'établissement de ces comptes sont décrites en note 2 Principes et Méthodes comptables.

Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en millions d'euros. Les tableaux des états financiers comportent des données arrondies individuellement. Les calculs arithmétiques effectués sur la base des éléments arrondis peuvent présenter des divergences avec les agrégats ou sous totaux affichés.

NOTE 2 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1 / Principes généraux et déclaration de conformité

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2019 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'adoptées par l'Union européenne à la date de clôture de ces états financiers et qui sont d'application obligatoire à cette date, et présentés avec en comparatif, l'exercice 2018 établi selon le même référentiel. Sur les périodes présentées, les normes et interprétations adoptées par l'Union européenne sont similaires aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB *(International Accounting Standards Board)*. Par conséquent, les comptes du Groupe sont établis en conformité avec les normes et interprétations, telles que publiées par l'IASB.

Les normes internationales comprennent les IFRS *(International Financial Reporting Standards),* les IAS *(International Accounting Standards)*, les interprétations IFRIC *(International Financial Reporting Interpretations Committee), et les SIC (Standard Interpretation Committee).*

Les états financiers consolidés présentés ne tiennent pas compte des projets de normes et interprétations qui ne sont encore, à la date de clôture, qu'à l'état d'exposés sondages à l'IASB et à l'IFRIC, de même que des textes dont l'application n'est pas obligatoire en 2019.

L'exercice de référence du Groupe est du 1er janvier au 31 décembre.

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés annuels sont conformes à ceux retenus pour les comptes consolidés annuels précédents, à l'exception, le cas échéant, des normes et interprétations adoptées dans l'Union européenne applicables pour le Groupe à compter du 1er janvier de l'année du dernier exercice (cf. note 2.2 – référentiel IFRS appliqué).

Le Groupe n'applique pas de norme ou interprétation par anticipation.

2.2 / Référentiel IFRS appliqué

2.2.1 Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne, et d'application non obligatoire aux exercices ouverts après le 1er janvier 2019 et non anticipés par le Groupe

- Amendements à IAS 1 et IAS 8 – Définition du terme « significatif ».
- Amendements à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 – *Interest Rate Benchmark Reform* (IBOR) – Étape 1.

2.2.2 Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne, et d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2019

- Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié **la norme IFRS 16 – Contrats de location.** La norme IFRS 16 remplace la norme IAS 17 et ses interprétations. Cette nouvelle norme, entrée en vigueur pour les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2019, impose la comptabilisation d'un actif (le droit d'utilisation) et d'un passif (dette de loyers) calculé sur la base des loyers inévitables actualisés.

  Le Groupe applique la norme IFRS 16 depuis le 1er janvier 2019 et a retenu la méthode rétrospective modifiée. Les états financiers 2018 n'ont ainsi pas fait l'objet de retraitement.

  Les principes comptables relatifs à la norme IFRS 16 appliqués sont décrits en note 2.8.

  Afin d'assurer la transition entre la norme IAS 17 et la norme IFRS 16, l'ensemble des contrats de location et l'ensemble des contrats de prestation rentrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16 ont été analysés.

  En vue de la transition à IFRS 16, le Groupe s'est attaché, dans le courant de l'année 2018, à collecter les données nécessaires relatives aux contrats de location rentrant dans le périmètre de la norme. Le Groupe a retenu les exemptions offertes par la norme relatives à l'ensemble des contrats de location d'une durée inférieure ou égale à 12 mois ou dont l'actif sous-jacent a une valeur à neuf inférieure à 5 000 USD. Le Groupe n'a pas retenu l'allègement visant à exclure à la date de transition les contrats dont la durée résiduelle est inférieure à 12 mois, ni aucun allègement autre que l'allègement pratique relatif à l'impairment.

  Au 1er janvier 2019, le Groupe dénombre 3 645 contrats de location entrant dans le périmètre d'IFRS 16, dont 616 contrats immobiliers, le reste étant quasi exclusivement constitué de contrats de locations mobilières (pour l'essentiel véhicules, engins de levage, imprimantes et serveurs informatiques).

  Pour déterminer la durée exécutoire à prendre en compte pour chaque contrat, une double approche a été retenue :

  - contractuelle, fondée sur l'analyse des contrats ;
  - économique, fondée sur la catégorisation des actifs sous-jacents loués, en fonction de critères d'emplacement, de performance et d'intérêt commercial.

  À la date de transition et en 2019, la durée exécutoire identifiée pour chaque contrat correspond à la période maximum pour laquelle le preneur a le droit de bénéficier du droit d'utilisation de l'actif. Elle correspond à la durée pendant laquelle le contrat est non résiliable par le bailleur ainsi qu'à l'ensemble des renouvellements possibles prévus au contrat à la main exclusive du preneur. La définition de cette durée est conforme à la position de l'ANC dans son relevé de conclusion du 16 février 2018.

  Au sein de cette durée exécutoire, la durée de location retenue peut être limitée par la prise en compte, ou non, des options de sortie anticipée des contrats de location en fonction de critères économiques relatifs aux actifs loués afin de déterminer la durée raisonnablement certaine de location pour chaque contrat. Les critères économiques retenus pour l'appréciation de l'exercice des renouvellements et des options de sortie anticipée des baux par type d'actifs prennent en compte la qualité des emplacements (premium ou standard), le caractère stratégique du magasin ainsi que sa profitabilité. D'une façon générale, les critères d'appréciation sont basés sur la qualité de l'actif et les spécificités du marché et des contrats.

  Concrètement :

  - pour les magasins considérés comme stratégiques ou standard, la date de fin de contrat correspond à l'échéance du bail, augmenté des éventuels options de renouvellement à la main exclusive du preneur ;
  - pour les magasins considérés comme non stratégiques, la date de fin de contrat correspond à la première option de sortie possible, avec une période minimum de douze mois.

  Par ailleurs, l'IFRS IC a publié en date du 16 décembre 2019 sa décision définitive sur la détermination de la période exécutoire de certains contrats de location.

  Cette décision précise qu'une approche économique doit être retenue pour déterminer la durée exécutoire à appliquer aux contrats de location dans le cadre de la norme IFRS 16, et donne des précisions sur la cohérence entre cette durée exécutoire et la durée d'amortissement des biens indissociables de l'actif sous-jacent loué.

Ainsi, tous les faits et circonstances créant une incitation économique pour le preneur d'exercer une option de renouvellement (ou de ne pas exercer une option de résiliation) doivent être pris en compte pour déterminer la période exécutoire du contrat (IFRS 16.19), et notamment toutes pénalités en cas de résiliation. La notion de pénalités (au sens de la décision de l'IFRIC) recouvre la valeur nette comptable d'agencements, d'installations ou d'équipements indissociables, non entièrement amortis à l'échéance du bail, ainsi que d'autres risques tels que la perte de clientèle ou le surcoût de loyer. En conséquence, tout en conservant les principes de l'arbre de décision détaillé précédemment et utilisé pour déterminer la durée d'un bail, le Groupe analysera en sus, contrat par contrat, l'existence d'investissements significatifs indissociables non amortis, pouvant constituer une incitation au renouvellement. Pour chaque cas recensé, il conviendra d'analyser :

- si la valeur nette comptable résiduelle des actifs indissociables est suffisamment significative pour être un frein à une éventuelle résiliation ;
- si les investissements peuvent être réutilisés dans un autre site (auquel cas aucune pénalité n'est à constater) ;
- s'il convient de réestimer la durée des amortissements pour rapprocher la durée d'utilité de ceux-ci sur la durée du bail restant à courir ;
- si d'autres pénalités sont à considérer telles que la perte de clientèle ou le surcoût de loyer.

Cette analyse permettra de conclure sur une éventuelle modification des durées IFRS 16 des contrats de location, en particulier pour les baux français de type 3/6/9 ans. En effet, pour ceux-ci, une approche conforme au relevé de conclusion du 16 février 2018 de l'ANC, relatif aux baux commerciaux en France, avait été privilégiée. L'approche économique établie par l'IFRS IC, pourrait avoir des effets sur la durée IFRS 16 à retenir pour ces contrats.

Compte tenu de la date tardive de cette décision de l'IFRS IC, et du grand nombre de contrats à analyser, le Groupe n'a pas eu le temps suffisant pour calculer les impacts au 31 décembre 2019. Afin de mettre en œuvre une telle analyse, un plan d'action sera mené dans le courant du premier semestre 2020 pour déterminer les effets au 30 juin 2020.

Pour déterminer le montant des loyers à prendre en compte dans le cadre d'IFRS 16, le Groupe a retenu les loyers minimum garantis, après prise en compte des évolutions d'indices des prix de l'immobilier de l'année. La partie variable des loyers, indexée le plus souvent sur l'évolution du chiffre d'affaires, a été exclue conformément aux préconisations de la norme.

Pour les contrats de location de courte durée (inférieure ou égale à douze mois) et les contrats de location d'actifs de faible valeur, le Groupe a choisi de retenir l'exemption permise par la norme et de comptabiliser une charge de location. Cette charge est présentée dans les « Autres produits et charges opérationnels courants » dans le compte de résultat consolidé. Le montant des charges de loyers relatives aux contrats de courte durée s'est élevé à 0,6 million d'euros au 31 décembre 2019. Par ailleurs, le montant total des engagements locatifs pour les contrats de location de courte durée s'élève à 0,2 million d'euros. Concernant l'exemption sur les contrats dont l'actif sous-jacent est de faible valeur (inférieure à 5 000 USD), les charges de loyers au 31 décembre 2019 s'élèvent à 1,0 million d'euros. Conformément à la norme IFRS 16, la part variable des loyers versés n'a pas été retenue dans le calcul de la dette. Au 31 décembre 2019, ces charges variables s'élèvent à 1,8 million d'euros.

En date de transition, le Groupe a fixé les taux d'actualisation sur la base d'un taux d'emprunt marginal qui reflète les caractéristiques propres aux entités qui souscrivent les contrats de location. Ainsi, une grille de taux a été établie par pays. Les taux d'actualisation par devise sont élaborés à partir d'un index Midswap par devise et par maturité, auquel est ajouté un spread (spread appliqué aux emprunts les plus récents du Groupe + prime de risque pays + rating filiale). La maturité du taux retenu est fonction de la duration de chaque contrat de location qui dépend elle-même du profil de paiement. La maturité des taux dépend de la durée résiduelle du contrat jusqu'à l'échéance, à compter de la date de l'événement. Ainsi, à la date de première application, la maturité des taux retenue dépend de la durée restante entre le 1er janvier 2019 et l'échéance du contrat.

Par ailleurs, les contrats de location financement sous IAS 17, conclus ou modifiés avant le 1er janvier 2019, n'ont pas été retraités en date de transition. Un reclassement a été effectué au 31 décembre 2019 afin de rattacher la dette de location financement à la dette locative et l'actif de location financement au droit d'utilisation. Au 31 décembre 2019, le Groupe comptabilise des immobilisations et une dette relative à des contrats de location financement pour respectivement 1,3 million d'euros et 1,0 million d'euros.

Concernant les contrats de sous-locations immobilières, le Groupe dénombre 4 contrats de location financement (échéance identique au contrat principal) faisant l'objet d'un retraitement selon la norme IFRS 16. En conséquence, une créance de sous-location est comptabilisée au 31 décembre 2019 pour un montant de 2,2 millions d'euros, en contrepartie d'une baisse du droit d'utilisation pour 2,6 millions d'euros et des capitaux propres pour 0,4 million d'euros. Le produit de sous-location relatif à ces contrats s'élève à 0,7 million d'euros pour l'année 2019.

L'impact de l'application de la norme IFRS 16 sur le bilan d'ouverture au 1er janvier 2019 a conduit à la constatation d'une dette de location s'élevant à 987,2 millions d'euros, ainsi qu'une augmentation des immobilisations via la constatation d'un droit d'utilisation. Les actifs liés au droit d'utilisation comprennent l'évaluation initiale de la dette locative, qui prend en compte les loyers versés à partir de la date d'effet, les prépaiements, ainsi que les coûts directs initiaux. Ils sont ensuite évalués à leur coût initial moins les amortissements et les pertes de valeur. Conformément à la norme IFRS 16, les encours d'étalement d'avantages bailleurs selon la norme IAS 17 au 31 décembre 2018 (comptabilisés en produits constatés d'avance) ont été soldés en contrepartie du droit d'utilisation. Concernant les nouvelles franchises de loyer à compter de la date de transition, elles ont été intégrées dans les calculs des cash-flow pour déterminer le montant de la dette et du droit d'utilisation. Par ailleurs, les droits au bail ont été considérés comme une valeur résiduelle des droits d'utilisation et ont donc été reclassés en droit d'utilisation.

La différence constatée entre le montant de la dette IFRS 16 à la date de première application et celui des engagements hors bilan relatifs aux contrats de location (519,8 millions d'euros à fin décembre 2018) s'explique par les différentes méthodologies retenues :

- pas d'actualisation des flux pour le calcul des engagements hors bilan de location ;
- durée retenue pour le calcul des engagements hors bilan de location limitée à la première option de sortie du contrat.

(en millions d'euros)

Engagements hors bilan donnés au titre des contrats de location simple au 31 décembre 2018	**519,8**
Effet lié à la date d'échéance de contrat retenue	508,7
Effet de l'actualisation	(41,3)
Dette locative IFRS 16 constatée au 1er janvier 2019	**987,2**

Les impacts comptables sur les principaux agrégats utilisés par le Groupe au 31 décembre 2019 sont les suivants :

- augmentation de l'EBITDA pour 230,7 millions d'euros ;
- augmentation des charges financières pour 21,2 millions d'euros ;
- constatation d'un produit d'impôt différé conformément à la pratique historique des contrats de location financement sous IAS 17 ;
- variation discontinue du résultat net, sans impact sur la durée totale du contrat ;
- dans le tableau des flux de trésorerie, impact sur les variations liées aux activités de financement pour 233,9 millions d'euros ;
- comptabilisation d'un actif (le droit d'utilisation) et d'un passif sur la base des loyers actualisés, pour respectivement 1 026,3 millions d'euros et 1 015,9 millions d'euros ;
- solde des encours d'étalement d'avantages bailleurs au 1er janvier 2019 (participations bailleurs et franchises) en contrepartie du droit d'utilisation ;
- reclassement du droit au bail en droit d'utilisation pour 47,2 millions d'euros ;
- pour les contrats de sous-location financement, comptabilisation d'une créance de sous-location pour 2,2 millions d'euros, principalement en contrepartie du droit d'utilisation, et pour la différence en capitaux propres et résultat ;
- pas d'impacts concernant les contrats de location-financement qui conservent le traitement IAS 17 antérieur. Toutefois, un reclassement a été effectué au 31 décembre 2019 afin de rattacher la dette de location financement à la dette locative et l'actif de location financement au droit d'utilisation, pour respectivement 1,0 million d'euros et 1,3 million d'euros.

L'application de la norme n'a pas d'impact sur les covenants financiers du Groupe, ceux-ci étant déterminés hors application de la norme IFRS 16.

Afin de permettre les calculs d'impacts et le suivi opérationnel des contrats, Fnac Darty a acquis une solution informatique permettant :

- la centralisation de tous les contrats de location ;
- la mise à jour des informations en temps réel ;
- la génération des écritures comptables ;
- la gestion des données prévisionnelles ;
- l'analyse des impacts financiers tant au niveau du Groupe que sur des périmètres analytiques.

Le déploiement de cet outil a été finalisé dans le courant du second semestre 2018. Les données relatives aux contrats de location sont actualisées chaque mois dans l'outil depuis la date de première application, et les retraitements comptables sont passés mensuellement.

- **IFRIC 23 – Incertitudes relative aux traitements fiscaux.** IFRIC 23 clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 – Impôts sur le résultat concernant la comptabilisation et l'évaluation, lorsqu'une incertitude existe sur le traitement de l'impôt sur le résultat. À cet effet, l'interprétation IFRIC 23 prescrit une méthode unique et uniforme de reconnaissance des risques fiscaux. En 2019, le Groupe a uniformisé son processus de reconnaissance des risques fiscaux, avec la mise en place de procédures de communication normées entre les filiales de toutes les juridictions fiscales et la direction fiscale du Groupe. Désormais, s'il est probable qu'une position fiscale incertaine ne soit pas acceptée par les autorités fiscales, cette situation sera reflétée dans les comptes en impôt exigible ou en impôt différé. En date de transition et au 31 décembre 2019, les positions fiscales incertaines ont été appréciées selon les nouveaux standards et au terme de cette appréciation aucun nouveau risque n'a été détecté. À partir de la date de transition, l'ensemble des positions fiscales incertaines est présenté en charges d'impôts dans le compte de résultat, et en impôts exigibles ou différés dans le bilan.
- **Amendements à IFRS 9 – Clause de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative.**
- **Amendements à IAS 28 – Intérêts à long terme dans des entités associées et des coentreprises, applicable à compter du 1er janvier 2019.**
- **Amendement à IAS 19 – Modification, réduction ou liquidation de régime.**
- **Améliorations annuelles des IFRS Cycle 2015-2017 – Diverses propositions.**

L'application de ces quatre textes n'a pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

2.2.3 Normes, amendements et interprétations non encore adoptés par l'Union européenne, et d'application obligatoire aux exercices post 2019

L'IASB a également publié le texte suivant pour lesquels le Groupe n'anticipe pas d'incidence significative :

- **amendements à IFRS 3 – Définition d'une activité ;**
- **IFRS 17 – Contrats d'assurance ;**
- **amendement aux références du cadre conceptuel pour les normes IFRS.**

2.3 / Bases de préparation et de présentation des comptes consolidés

2.3.1 Bases d'évaluation

Les comptes consolidés sont établis selon la valeur de marché à la date d'acquisition, à l'exception :

- de certains actifs et passifs financiers, évalués à la juste valeur ;
- des actifs de régimes à prestations définies, évalués à la juste valeur ;
- de la quote-part des titres conservés d'une filiale ou d'une entreprise associée, évalués à la juste valeur au moment de la perte de contrôle ou d'influence notable ;
- des actifs non courants détenus en vue de la vente, évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession dès que leur vente est considérée comme hautement probable. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente.

2.3.2 Utilisation d'estimations et d'hypothèses

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

Pour l'exercice de son jugement, le Groupe se fonde sur son expérience passée et sur l'ensemble des informations disponibles considérées comme déterminantes au regard de son environnement et des circonstances. Les estimations et hypothèses utilisées sont réexaminées de façon continue. En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, il est possible que les montants définitifs qui figureront dans les futurs états financiers du Groupe soient différents des valeurs actuellement estimées.

Les principales estimations faites par la direction du Groupe pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels incorporels et goodwill, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, ainsi que les hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel, des paiements fondés sur des actions, des impôts différés, des contrats de location et des justes valeurs des instruments financiers. Le Groupe utilise notamment des hypothèses de taux d'actualisation, basées sur des données de marché, afin d'estimer ses actifs et passifs à long terme.

Les principales estimations et hypothèses retenues par le Groupe sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers et notamment dans les notes suivantes :

Estimation		Nature de l'estimation
Notes 2.8, 18 et 28.2	Contrats de location	Hypothèse concernant la durée de location retenue : Pour déterminer la durée de location à prendre en compte pour chaque contrat, une double approche a été retenue : ▪ contractuelle, fondée sur l'analyse des contrats ; ▪ économique, fondée sur la catégorisation des actifs sous-jacents loués, en fonction de critères d'emplacement, de performance et d'intérêt commercial. Concrètement : ▪ pour les magasins considérés comme stratégiques ou standard, la date de fin de contrat correspond à l'échéance du bail, augmentée des éventuelles options de renouvellement à la main exclusive du preneur ; ▪ pour les magasins considérés comme non stratégiques, la date de fin de contrat correspond à la première option de sortie possible, avec une période minimum de douze mois. Hypothèse concernant les taux d'actualisation : une grille de taux par maturité a été établie pour chaque pays. Les taux d'actualisation sont élaborés à partir d'un index Midswap par devise et par maturité, auquel est ajouté un spread (spread appliqué aux emprunts les plus récents du Groupe + prime de risque pays + rating filiale). La maturité du taux retenu est fonction de la duration de chaque contrat de location qui dépend elle-même du profil de paiement. La maturité des taux dépend de la durée résiduelle du contrat jusqu'à l'échéance, à compter de la date de l'événement
Notes 2.9 et 21	Stocks	Perspectives d'écoulement des stocks pour le calcul de la dépréciation
Notes 2.10 et 19	Tests de dépréciation des actifs non financiers	Niveau de regroupement des Unités Génératrices de Trésorerie pour le test de perte de valeur Principales hypothèses retenues pour la construction des valeurs d'utilité (taux d'actualisation, taux de croissance à l'infini, flux de trésorerie attendus) Appréciation du contexte économique et financier des pays dans lequel le Groupe opère
Note 2.11.3	Juste valeur des dérivés de couverture	Fnac Darty évalue la juste valeur des dérivés en retenant les valorisations fournies par les organismes financiers
Note 20	Actifs financiers non courants	Estimation de leur valeur de réalisation, soit selon des formules de calcul reposant sur des données de marché, soit sur la base de cotations privées
Notes 2.13 et 12	Impôt	Hypothèses retenues pour la reconnaissance des impôts différés actifs liés aux reports déficitaires et aux différences temporelles, ainsi que les hypothèses de taux d'impôts différés
Notes 2.15 et 26	Provisions	Hypothèses sous-jacentes à l'appréciation de la position juridique et à la valorisation des risques
Notes 2.16 et 25	Avantages du personnel et assimilés	Taux d'actualisation et taux de progression des salaires. Le taux de progression des salaires est basé sur une observation historique et il est en ligne avec les objectifs d'inflation long terme de la zone euro
Notes 2.18 et 5	Produits des activités ordinaires	Étalement des revenus liés aux ventes de cartes de fidélité et aux ventes d'extensions de garantie sur la durée où les services sont rendus de façon à refléter le calendrier des avantages fournis Reconnaissance des produits d'activités ordinaires en ventes brutes ou en commissions selon l'analyse de l'intervention du Groupe en qualité de principal ou agent Les principaux indicateurs de jugement sur la qualification agent/principal sont : ▪ la responsabilité première de l'exécution du contrat ; ▪ l'exposition au risque sur stocks ; ▪ fixation du prix de vente
Note 2.19	Coût de ventes des marchandises	À la clôture de l'exercice, une évaluation des ristournes et coopérations commerciales à percevoir est effectuée sur la base des contrats signés avec les fournisseurs. Cette évaluation est notamment basée sur le montant des achats annuels, des quantités d'articles achetés ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression du volume d'achats pour les ristournes et la réalisation des services rendus aux fournisseurs au titre des coopérations commerciales
Note 7	Plans de rémunération de la performance	Hypothèses retenues pour l'évaluation de la juste valeur des instruments attribués (volatilité attendue, rendement de l'action, taux d'actualisation, turnover attendu des bénéficiaires), estimations de réalisation des conditions de performance futures
Note 33.3	Actifs détenus en vue de la vente	Les actifs détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession

2.3.3 Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie de Fnac Darty est établi en conformité avec la norme IAS 7, selon la méthode indirecte à partir du résultat net de l'ensemble consolidé, il est ventilé selon trois catégories :

- les flux de trésorerie liés à l'activité opérationnelle (y compris les flux liés à l'impôt) ;
- les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement (notamment acquisition et cession de participations, et d'immobilisations hors contrats de location) ;
- les flux de trésorerie liés aux activités de financement (notamment émission et remboursement d'emprunts, rachat d'actions propres, dividendes versés) et le remboursement des dettes locatives et intérêts assimilés lié à l'application d'IFRS 16.

L'acquisition d'un actif dans le cadre d'un contrat de location est sans effet sur les flux de trésorerie à la mise en place de la transaction, celle-ci étant non monétaire. En revanche, les loyers payés sur la période du financement sont ventilés entre la part intérêts payés sur dettes locatives et remboursement de la dette locative, tous deux positionnés dans les flux de trésorerie liés aux activités de financement.

2.4 / Principes de consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers des sociétés acquises à compter de leur date de prise de contrôle et ceux des sociétés cédées jusqu'à leur date de perte de contrôle.

2.4.1 Filiales

Les filiales sont toutes les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle.

Les filiales consolidées selon la méthode de l'intégration globale sont les entités pour lesquelles le Groupe :

- détient le pouvoir sur l'entité faisant l'objet d'un investissement ;
- est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité faisant l'objet d'un investissement ;
- à la capacité d'exercer son pouvoir sur l'entité faisant l'objet d'un investissement de manière à influer sur le montant des rendements qu'il obtient.

Généralement une relation de contrôle existe lorsque le Groupe détient le pouvoir :

- sur plus de la moitié des droits de vote en vertu d'un accord avec d'autres investisseurs ;
- de diriger la politique financière et opérationnelle de l'entreprise en vertu d'un contrat ;
- de nommer ou de révoquer la majorité des membres du conseil d'administration ou de l'organe de direction équivalent ;
- de réunir la majorité des droits de vote dans les réunions du conseil d'administration ou de l'organe de direction équivalent.

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les entreprises consolidées sont éliminés. Les résultats sur les opérations internes avec les sociétés contrôlées sont intégralement éliminés.

Les principes et méthodes comptables des filiales sont modifiés le cas échéant afin d'assurer l'homogénéité des traitements retenus au niveau du Groupe.

2.4.2 Mise en équivalence des entreprises associées

Fnac Darty exerce une influence notable dans certaines sociétés, appelées entreprises associées. L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle de la société, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques. L'influence notable est présumée lorsque plus de 20 % des droits de vote sont détenus. Les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Cette méthode consiste à enregistrer, à la date à laquelle la société devient une entreprise associée ou une coentreprise, une participation dans les sociétés mises en équivalence dans l'état de la situation financière consolidée. Cette participation est initialement comptabilisée au coût d'acquisition. Elle est ensuite ajustée après la date d'acquisition de la quote-part du Groupe dans le résultat global non distribué de l'entreprise détenue. Ces résultats peuvent être retraités pour une mise en conformité avec les principes comptables du Groupe. Le goodwill se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées est inclus dans la valeur des titres mis en équivalence. Le profit ou la perte lié à la réévaluation à sa juste valeur de la quote-part antérieurement détenue (lors de la prise de contrôle d'une société mise en équivalence) sont enregistrés sur la ligne « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ».

Le goodwill des sociétés mises en équivalence est inclus dans la valeur comptable des titres et n'est pas présenté séparément. Il ne fait donc pas l'objet d'un test de dépréciation distinct.

Toutes les sociétés évaluées selon la méthode de la mise en équivalence, s'inscrivent dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe et sont rattachées à un de ses secteurs opérationnels. Elles sont intégrées dans le reporting interne du Groupe au sens de la norme IFRS 8 et leur performance opérationnelle est suivie au niveau de chaque Pôle d'activité auquel elles appartiennent. De ce fait, le Groupe a estimé qu'il était pertinent de classer au sein du résultat opérationnel la quote-part dans les résultats de ses sociétés mises en équivalence.

2.4.3 Regroupements d'entreprises

Le Groupe applique la norme IFRS 3 révisée – Regroupement d'entreprises.

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition :

- le coût d'une acquisition est évalué à la juste valeur de la contrepartie transférée, y compris tout ajustement de prix, à la date de prise de contrôle. Toute variation ultérieure de juste valeur d'un ajustement de prix est comptabilisée en résultat ou en autres éléments du résultat global, selon les normes applicables ;
- la différence entre la contrepartie transférée (prix d'acquisition) et la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris à la date de prise de contrôle représente le goodwill, comptabilisée à l'actif de l'état de la situation financière.

Les ajustements de la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris enregistrés sur une base provisoire (en raison de travaux d'expertise en cours ou d'analyses complémentaires) sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs du goodwill s'ils interviennent dans la période d'un an à compter de la date d'acquisition et s'ils résultent de faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat, comme tout changement d'estimation.

Pour chaque prise de contrôle impliquant une prise de participation inférieure à 100 %, la fraction d'intérêt non acquise (participations ne donnant pas le contrôle) est évaluée :

- soit à sa juste valeur : dans ce cas, un goodwill est comptabilisé pour la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle (méthode du goodwill complet) ;
- soit à sa quote-part d'actif net identifiable de l'entité acquise : dans ce cas, seul un goodwill au titre de la part acquise est comptabilisé (méthode du goodwill partiel).

Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en charges non courantes sur la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Les ajustements ou compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à la juste valeur à la date de l'acquisition même si leur réalisation n'est pas considérée comme probable.

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, la participation que le Groupe détenait précédemment dans l'entreprise acquise est réévaluée, au moment de la prise de contrôle de cette entreprise, à la juste valeur par le compte de résultat. Pour la détermination du goodwill à la date d'obtention du contrôle, la juste valeur de la contrepartie transférée (par exemple le prix payé) est augmentée de la juste valeur de la participation précédemment détenue par le Groupe. Le montant des autres éléments du résultat global précédemment comptabilisé au titre de la participation détenue avant la prise de contrôle est recyclé en compte de résultat.

2.5 / Conversion des devises étrangères

2.5.1 Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chaque entité du Groupe sont évalués en utilisant la devise de l'environnement économique principal (« monnaie fonctionnelle ») dans laquelle l'entité opère. Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euros qui est la monnaie de présentation du Groupe.

2.5.2 Comptabilisation des opérations en devises

Les transactions libellées en devises étrangères sont comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les éléments monétaires en devises étrangères sont convertis à chaque arrêté comptable en utilisant le cours de clôture. Les écarts de change en résultant ou provenant du règlement de ces éléments monétaires sont comptabilisés en produits ou charges de la période.

Les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués au coût historique sont convertis au cours de la date de la transaction et les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués à la juste valeur sont convertis au cours de la date où cette juste valeur a été déterminée. Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement dans les autres éléments du résultat global, la composante « change » de ce profit ou de cette perte est comptabilisée également dans les autres éléments du résultat global. Dans le cas contraire, cette composante est comptabilisée en résultat de la période.

Le traitement des couvertures de change sous forme de dérivés est décrit dans le paragraphe 2.11.3 « Instruments dérivés » de la note 2.11 « Actifs et passifs financiers ».

2.5.3 Conversion des états financiers des établissements à l'étranger

Les comptes consolidés du Groupe sont présentés en euros. Les états financiers de chacune des sociétés consolidées du Groupe sont préparés dans la monnaie fonctionnelle, c'est-à-dire dans la monnaie de l'environnement économique principal dans lequel elle opère et qui correspond à la monnaie locale. Les états financiers des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro sont convertis en euros comme indiqué ci-après :

- les postes de l'état de la situation financière sont convertis en euros sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice ;
- les postes du compte de résultat sont convertis en euros au cours moyen de change de la période tant que celui-ci n'est pas remis en cause par des évolutions significatives des cours ;

- l'écart généré entre la conversion de l'état de la situation financière au cours de clôture, et la conversion du compte de résultat au cours moyen de change de la période est comptabilisé dans les autres éléments du résultat global recyclables en résultat sur la ligne écarts de conversion.

2.5.4 Investissement net dans un établissement à l'étranger

Les écarts de change constatés sur la conversion d'un investissement net d'une entité à l'étranger sont comptabilisés dans les comptes consolidés comme une composante séparée dans l'état du résultat global et sont reconnus en résultat à la date de perte de contrôle.

Les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales sont également comptabilisés dans l'état du résultat global pour la partie efficace de la couverture, au sein des autres éléments du résultat global, et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net.

2.6 / Goodwill

Les goodwill sont reconnus lors d'un regroupement d'entreprises tel que décrit en note 2.4.3.

À compter de la date d'acquisition, le goodwill est alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie définies par le Groupe. Postérieurement à leur comptabilisation initiale, les goodwill ne sont pas amortis. Les Unités Génératrices de Trésorerie auxquels le goodwill est alloué font l'objet annuellement au cours du second semestre de l'exercice d'un test de dépréciation et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir. Le test de dépréciation de l'exercice clos est décrit dans le chapitre 5.2 note 19.

Les pertes de valeur éventuelles sont enregistrées sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat incluse dans le résultat opérationnel du Groupe.

2.7 / Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement de marques. La valeur d'entrée de l'ensemble des marques du Groupe a été déterminée sur la base de l'approche dite des Relief From Royalties, qui consiste à évaluer la somme actualisée des économies de redevances (nettes de frais d'entretien et d'impôts) qu'elles génèrent et correspond à la juste valeur des marques à la date d'acquisition. Dans la mesure où les marques du Groupe constituent des immobilisations à durée de vie indéfinie, celles-ci ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les marques inscrites au bilan du Groupe sont les marques Darty et Vanden Borre, valorisées suite à l'acquisition de Darty, la marque WeFix valorisée suite à l'acquisition de la filiale WeFix, la marque Billetreduc.com valorisée en février 2019 suite à l'acquisition de la filiale 123Billets, et la marque Nature & Découvertes valorisée en août 2019 suite à l'acquisition de la filiale Nature & Découvertes.

Les immobilisations incorporelles incluent également les relations franchisés qui représentent les contrats conclus avec les franchisés de Darty évalués lors de l'acquisition de Darty. Ils ont été évalués sur la base de l'approche des surprofits, consistant à calculer la somme actualisée des marges opérationnelles futures qui leur sont attribuables, après impôts et rémunération des actifs de support. Les relations franchisés constituent des immobilisations à durée de vie définie et sont amorties de manière linéaire sur leur durée d'utilité.

Les immobilisations incorporelles sont constituées également des logiciels évalués à leur coût d'acquisition ou de production.

Les logiciels acquis dans le cadre des opérations courantes ainsi que ceux développés en interne par le Groupe répondant à l'ensemble des critères imposés par la norme IAS 38 sont amortis de manière linéaire sur leur durée d'utilité comprise entre un et huit ans.

2.8 / Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Le coût d'une immobilisation inclut les dépenses qui sont directement attribuables à l'acquisition de cette immobilisation.

L'amortissement utilisé par le Groupe pour les immobilisations corporelles est calculé suivant le mode linéaire, sur la base du coût d'acquisition, et sur une période correspondant à la durée d'utilité de chaque élément d'actif, soit de 8 à 20 ans pour les agencements et aménagements et les constructions, et de 3 à 10 ans pour les matériels.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, comme par exemple une fermeture planifiée, des réductions d'effectifs ou une révision à la baisse des perspectives de marché. Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif est comptabilisée. Dans les cas où la valeur recouvrable de l'actif isolé ne peut être déterminée précisément, le Groupe détermine la valeur recouvrable de l'Unité Génératrice de Trésorerie auquel l'actif appartient.

Traitement des contrats de location sous la norme IFRS 16

Sur l'exercice en cours, le Groupe a appliqué pour la première fois la norme IFRS 16 – Contrats de location (publiée par l'IASB en janvier 2016).

La norme IFRS 16 introduit de nouvelles exigences en matière de comptabilisation des contrats de location pour les preneurs. Il établit d'importantes modifications apportées à la comptabilité du preneur en supprimant la distinction entre les contrats de location simple et de location financement, en instituant la comptabilisation d'un droit d'utilisation et d'une dette locative à la mise en place de chaque contrat de location, à l'exception possible des contrats de location à court terme (d'une durée inférieure ou égale à 12 mois) et des contrats de location d'actifs de faible valeur. Ainsi, les contrats de location sont comptabilisés au bilan dès l'origine du contrat pour la valeur actualisée des paiements futurs. Ces contrats sont enregistrés en « dettes locatives à long terme » et « dettes locatives à court terme » au passif avec inscription à l'actif en « droits d'utilisation relatifs aux contrats de location ». Ils sont amortis sur la durée du contrat qui correspond en général à la durée exécutoire du contrat, sauf si une intention de renouveler ou de résilier le contrat est connue. La durée exécutoire identifiée pour chaque contrat correspond à la période raisonnablement certaine pour laquelle le preneur a le droit de bénéficier du droit d'utilisation de l'actif. Elle correspond à la durée pendant laquelle le contrat est non résiliable par le bailleur ainsi qu'à l'ensemble des renouvellements possibles prévus au contrat à la main exclusive du preneur. Au sein de cette durée exécutoire, la durée de location retenue peut être limitée par la prise en compte, ou non, des options de sortie anticipée des contrats de location en fonction de critères économiques relatifs aux actifs loués afin de déterminer la durée raisonnablement certaine de location pour chaque contrat. Les critères économiques retenus pour l'appréciation de l'exercice des renouvellements et des options de sortie anticipée des baux par type d'actifs prennent en compte la qualité des emplacements (premium ou standard), le caractère stratégique du magasin ainsi que sa profitabilité. D'une façon générale, les critères d'appréciation sont basés sur la qualité de l'actif et les spécificités du marché et des contrats.

Concrètement :

- pour les magasins considérés comme stratégiques ou standard, la date de fin de contrat correspond à l'échéance du bail, augmenté des éventuelles options de renouvellement à la main exclusive du preneur ;
- pour les magasins considérés comme non stratégiques, la date de fin de contrat correspond à la première option de sortie possible, avec une période minimum de douze mois.

Au 31 décembre 2019, le Groupe ne dispose pas de contrat à composante non locative.

Au compte de résultat, les charges d'amortissement sont comptabilisées dans le résultat opérationnel et les charges d'intérêts dans le résultat financier. Au 31 décembre 2019, la charge d'intérêts relative à la dette locative s'élève à 21,1 millions d'euros. Au 31 décembre 2019, les droits d'utilisations et dettes locatives de BCC ont été reclassés en actifs et passifs destinés à être cédés conformément à la norme IFRS 5.

La date d'application initiale d'IFRS 16 pour le Groupe est le 1er janvier 2019. Les états financiers 2018 n'ont pas fait l'objet de retraitement.

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 selon la méthode rétrospective modifiée.

Les principes et méthodes comptables de la norme IFRS 16 sur les états financiers consolidés du Groupe sont décrits ci-après.

Impact de la nouvelle définition du contrat de location

Selon la norme IFRS 16, est considéré comme contrat de location tout contrat pour lequel le preneur peut contrôler l'utilisation d'un actif identifié en échange d'une contrepartie pendant une période donnée.

Le Groupe applique la définition du contrat de location et les directives associées énoncées dans la norme IFRS 16 à tous les contrats de location conclus ou modifiés à compter du 1er janvier 2019 et aux contrats de location qui étaient définis comme des contrats de location sous la norme IAS 17. Afin de préparer la première application de la norme IFRS 16, le Groupe a mené un projet de recensement des contrats de location. Il en découle que la définition d'un contrat de location selon la norme IFRS 16 n'a pas d'impact significatif sur le périmètre des contrats répondant à la définition précédente d'un contrat de location.

Impact sur la comptabilité du Groupe en tant que preneur

La norme IFRS 16 modifie la manière dont le Groupe traitait les contrats de location simple selon la norme IAS 17, et qui étaient précédemment considérés comme des engagements hors bilan.

En appliquant la norme IFRS 16, pour tous les contrats de location (à l'exception de ceux mentionnés dans les exemptions ci-après), le Groupe :

- comptabilise à l'origine une dette locative et un droit d'utilisation, fonction de la valeur actualisée des loyers futurs ;
- comptabilise au compte de résultat de l'amortissement sur le droit d'utilisation et des intérêts sur la dette locative ;
- décompose les flux de trésorerie décaissés entre le remboursement du principal (présenté dans les activités de financement sur la ligne « Remboursement des dettes locatives ») et les intérêts (présentés dans les activités de financement sur la ligne « Intérêts payés sur dettes locatives ») dans le tableau des flux de trésorerie consolidés.

Exemptions et allègements

Pour les contrats de location de courte durée (inférieure ou égale à douze mois) et les contrats de location d'actifs de faible valeur, le Groupe a choisi de retenir l'exemption permise par la norme et de comptabiliser une charge de location. Cette charge est présentée dans les « Autres produits et charges opérationnels courants » dans le compte de résultat consolidé. Le montant des charges de loyers relatives aux contrats de courte durée s'élève à 0,6 million d'euros au 31 décembre 2019. Par ailleurs, le montant total des engagements locatifs pour les contrats de location de courte durée s'élève à 0,2 million d'euros. Concernant l'exemption sur les contrats dont l'actif sous-jacent est de faible valeur (inférieure à 5 000 USD), les charges de loyers au 31 décembre 2019 s'élèvent à 1,0 million d'euros.

Le Groupe a choisi comme allègement pratique de ne pas appliquer la norme IFRS 16 aux contrats de location qui étaient déjà définis comme des contrats de location financement sous la norme IAS 17, pour les contrats conclus ou modifiés avant le 1er janvier 2019. Toutefois, un reclassement a été effectué au 31 décembre 2019 afin de rattacher la dette de location financement à la dette locative et l'actif de location financement au droit d'utilisation. Au 31 décembre 2019, le Groupe comptabilise des immobilisations et une dette relative à des contrats de location financement pour respectivement 1,3 million d'euros et 1,0 million d'euros.

Conformément aux directives de la norme IFRS 16, le montant des droits au bail au bilan de 47,2 millions d'euros a été reclassé en droit d'utilisation au 31 décembre 2019.

Le Groupe dénombre 4 contrats de location financement (échéance identique au contrat principal) faisant l'objet d'un retraitement selon la norme IFRS 16. En conséquence, une créance de sous-location est comptabilisée au 31 décembre 2019 pour un montant de 2,2 millions d'euros, en contrepartie d'une baisse du droit d'utilisation pour 2,6 millions d'euros et des capitaux propres pour 0,4 million d'euros. Le produit de sous-location relatif à ces contrats s'élève à 0,7 million d'euros pour l'année 2019.

En cas d'opérations de cession-bail réalisées à la juste valeur, le traitement du Groupe sera le suivant :

- décomptabilisation de l'actif sous-jacent ;
- comptabilisation de la vente à la juste valeur ;
- comptabilisation du résultat relatif aux droits transférés à l'acheteur-bailleur ;
- comptabilisation d'un actif (droit d'utilisation) pour un montant équivalent à la valeur comptable antérieure de la part d'actif sous-jacent conservé ;
- comptabilisation d'une dette de loyer.

L'impact fiscal des retraitements relatifs à l'application de la norme IFRS 16 est pris en compte via la comptabilisation d'impôts différés liés à la différence temporaire déductible provenant de la diminution de la valeur comptable de l'actif (amortissements du droit d'utilisation) plus rapide que celle du passif (remboursement du capital de la dette).

Méthodologie appliquée

Chaque contrat signé par le Groupe est analysé pour déterminer s'il s'agit d'un contrat de location. Ainsi, lorsqu'il est preneur dans un contrat de location, le Groupe reconnaît un droit d'utilisation et une dette locative correspondante, à l'exception des baux à court terme (définis comme des baux d'une durée inférieure ou égale à 12 mois) et des baux dont l'actif sous-jacent est de faible valeur (valeur inférieure à 5 000 USD). Pour ces contrats de location exemptés, le Groupe comptabilise les loyers en charges d'exploitation sur une base linéaire sur la durée de la location sauf si une autre base est plus représentative du rythme de recouvrement des avantages économiques des actifs loués. La dette locative est, à l'origine, évaluée à la valeur actuelle des loyers restant dûs, actualisée au taux implicite du contrat de location où, à défaut, au taux d'intérêt marginal annuel du Groupe, qui correspond aux conditions d'emprunt obtenues par le Groupe.

Le Groupe a fixé les taux d'actualisation sur la base d'un taux d'emprunt marginal qui reflète les caractéristiques propres aux entités qui souscrivent les contrats de location. Ainsi, une grille de taux a été établie par pays. Les taux d'actualisation par devise sont élaborés à partir d'un index Midswap par devise et par maturité, auquel est ajouté un spread (spread appliqué aux emprunts les plus récents du Groupe + prime de risque pays + rating filiale). La maturité du taux retenu est fonction de la duration de chaque contrat de location qui dépend elle-même du profil de paiement. La maturité des taux dépend de la durée résiduelle du contrat jusqu'à l'échéance, à compter de la date de l'événement. Ainsi, à la date de première application, la maturité des taux retenue dépend de la durée restante entre le 1er janvier 2019 et l'échéance du contrat.

Les paiements de location inclus dans l'évaluation de la dette locative comprennent :

- les loyers fixes (loyers minimum garantis, y compris les indexations connues sur un indice de prix), après déduction des avantages bailleurs ;
- le montant que le preneur devrait payer au titre des garanties de valeur résiduelle ;
- le prix d'exercice des options d'achat, si le preneur est raisonnablement certain d'exercer ces options ;
- le paiement de pénalités pour la résiliation du contrat de location, si celles-ci sont prévues au contrat.

Conformément à la norme IFRS 16, la part variable des loyers versés n'a pas été retenue dans le calcul de la dette. Au 31 décembre 2019, ces charges variables s'élèvent à 1,8 million d'euros.

La dette locative est présentée sur une ligne distincte dans le bilan consolidé. L'obligation locative est évaluée en ajoutant, à la valeur comptable de la dette, la part des intérêts capitalisés sur le contrat de location. Elle est ensuite ajustée en fonction des paiements réalisés.

Le Groupe réévalue la dette locative (et apporte un ajustement correspondant à l'actif sur le droit d'utilisation associé) lorsque :

- la durée du contrat de location a été modifiée, ou bien lorsqu'il y a eu un changement dans l'estimation de l'exercice d'une option, auquel cas la dette locative est réévaluée en actualisant les paiements de location révisés au taux d'actualisation mis à jour ;

- les loyers évoluent en raison de la variation d'un indice ou d'un taux, suite à une modification du paiement prévu, ou suite à la réestimation des garanties de valeur résiduelle. Dans ce cas, la dette locative est réévaluée en actualisant les loyers révisés du contrat de location au taux d'actualisation initial (sauf si la variation des paiements locatifs est due à une modification d'un taux d'intérêt, auquel cas un taux d'actualisation révisé est utilisé).

Les actifs liés au droit d'utilisation comprennent l'évaluation initiale de la dette locative, qui prend en compte les loyers versés à partir de la date d'effet, les prépaiements, ainsi que les coûts directs initiaux. Ils sont ensuite évalués à leur coût initial diminués des amortissements et des pertes de valeur.

Lorsqu'il existe au contrat une clause prévoyant que le locataire s'engage, à l'échéance, à supporter financièrement les coûts de remise en état, de démantèlement ou l'enlèvement de l'actif loué, une provision est comptabilisée, soit au départ, soit ultérieurement, et évaluée selon la norme IAS 37. Compte tenu du caractère non significatif de ces coûts, le Groupe ne les a pas inclus dans la valorisation du droit d'utilisation.

Le droit d'utilisation est amorti sur la durée du contrat.

Si un contrat de location prévoit le transfert de propriété de l'actif sous-jacent ou si le calcul du droit d'utilisation a été réalisé en prenant en compte le fait que le Groupe s'attend à exercer une option d'achat, le droit d'utilisation est amorti sur la durée d'utilité du bien. L'amortissement du droit d'utilisation commence à la date de mise à disposition du bien.

Les actifs liés au droit d'utilisation sont présentés sur une ligne distincte dans le bilan consolidé du Groupe.

Les loyers variables qui ne dépendent pas d'un indice ou d'un taux ne sont pas inclus dans l'évaluation de la dette locative ni du droit d'utilisation. Les paiements correspondants sont comptabilisés en charges de la période et sont inclus dans les charges opérationnelles au compte de résultat.

En pratique, la norme IFRS 16 permet au preneur de ne pas distinguer les différents composants relatifs à un même contrat de location, afin de les comptabiliser ensemble. Le Groupe a choisi de distinguer chaque actif sous-jacent au sein d'un même contrat.

Les principales estimations et hypothèses retenues par le Groupe relatives à la norme IFRS 16 sont détaillées dans la partie 2.3.2 « Utilisation d'estimations et d'hypothèses ». Celles-ci concernent la détermination de la durée de location et la détermination des taux d'actualisation.

Les impacts détaillés sur la dette locative et le droit d'utilisation par flux, types d'actifs et maturités sont présentés en annexe note 18 et 28.2.

2.9 / Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est égale au prix de vente estimé en fonction de l'ancienneté des produits, net des coûts restant à encourir pour la réalisation de la vente.

Les stocks sont évalués selon la méthode du coût moyen unitaire pondéré.

Les stocks comprennent tous les coûts d'achat et autres coûts encourus pour amener les stocks sur leur lieu de vente et dans l'état où ils se trouvent. Les coûts encourus incluent principalement, les coûts variables de logistique, les taxes parafiscales, les frais de transport, la provision pour démarque inconnue entre la date du dernier inventaire et la date de clôture. Les avantages obtenus des fournisseurs comptabilisés en déduction du coût d'achat des marchandises vendues sont déduits de la valeur des stocks.

Les frais financiers sont exclus des stocks. Ils sont comptabilisés en charges financières de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks :

- sur la base de leur perspective d'écoulement ;
- s'ils sont endommagés partiellement ;
- s'ils sont complètement obsolètes ;
- si le prix de vente est inférieur à la valeur nette de réalisation.

2.10 / Dépréciation d'actifs non financiers

Les goodwill, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie et les Unités Génératrices de Trésorerie contenant ces éléments font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice.

Les Unités Génératrices de Trésorerie sont des entités opérationnelles générant des flux de trésorerie indépendants. Une Unité Génératrice de Trésorerie est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupe d'actifs. Concrètement, les Unités Génératrices de Trésorerie sont les pays dans lesquels le Groupe a des filiales opérationnelles (la France, la Suisse, l'Espagne, le Portugal, la Belgique et le Luxembourg).

Par ailleurs, lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir sur des goodwill, des autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des Unités Génératrices de Trésorerie, un test de dépréciation est mis en œuvre. De tels événements ou circonstances peuvent être liés à des changements significatifs défavorables affectant, soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou les objectifs retenus à la date d'acquisition.

Le test de dépréciation consiste à déterminer si la valeur recouvrable d'un actif ou d'une Unité Génératrice de Trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable.

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une Unité Génératrice de Trésorerie est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'actif ou à l'Unité Génératrice de Trésorerie. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme. Ces plans sont construits sur un horizon trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus. La juste valeur diminuée des coûts de la vente correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif ou groupe d'actifs dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, diminué des coûts de cession. Elle est déterminée à partir d'éléments de marché (comparaison avec des sociétés cotées similaires, valeur attribuée lors d'opérations récentes et cours boursiers).

Lorsque la valeur recouvrable de l'actif ou de l'Unité Génératrice de Trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif ou du groupe d'actifs est comptabilisée.

Dans le cas d'une Unité Génératrice de Trésorerie la perte de valeur est affectée prioritairement au goodwill le cas échéant et est enregistrée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

Les pertes de valeur enregistrées au titre des immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles peuvent être reprises ultérieurement, lorsque la valeur recouvrable redevient supérieure à la valeur nette comptable. Les pertes de valeur enregistrées au titre des goodwill ne peuvent être reprises.

En cas de cession partielle d'une Unité Génératrice de Trésorerie, le résultat de cession est calculé en intégrant parmi les éléments cédés la partie du goodwill correspondant à ces éléments cédés. Pour réaliser l'affectation de la quote-part du goodwill aux éléments cédés, les normes IFRS proposent d'utiliser les valeurs relatives des activités cédées et conservées sauf si l'entité démontre qu'une autre méthode reflète mieux la part du goodwill cédée.

Prise en compte de l'application de la norme IFRS 16 dans les tests de dépréciation

La recouvrabilité du droit d'utilisation est testée dès lors que des événements ou des modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur de l'actif. Les dispositions de mise en œuvre des tests de dépréciation sont identiques à celles relatives aux immobilisations incorporelles et corporelles décrites dans les notes 2.6, 2.7 et 2.8. Pour les tests de dépréciation au 31 décembre 2019, le Groupe a choisi d'appliquer l'allègement pratique dans lequel la valeur à tester inclut les droits d'utilisation déduits des passifs de location. Les projections issues des business plan, la valeur terminale et le taux d'actualisation sont déterminés en cohérence avec la situation antérieure à l'application de la norme IFRS 16. Les projections issues des Business Plans, la valeur terminale et le taux d'actualisation n'ont pas tenue compte de l'application de la norme IFRS 16.

2.11 / Actifs et passifs financiers

Les actifs et passifs financiers sont inscrits lors de leur comptabilisation initiale au bilan pour leur juste valeur.

L'ensemble de ces instruments est détaillé dans le chapitre 5.2 note 30.

2.11.1 Actifs financiers

La norme IFRS 9 présente un nouveau modèle de classement et d'évaluation des actifs financiers, basé sur les caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie et sur le modèle économique de gestion de ces actifs. Les quatre catégories prévues par IAS 39 pour le classement des actifs financiers ont été remplacées par les trois catégories suivantes :

- les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat :

  Sont classés dans cette catégorie tous les instruments de dette qui ne sont pas éligibles à un classement dans la catégorie des actifs financiers évalués au coût amorti ou dans la catégorie des actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global, ainsi que les investissements dans des instruments de capitaux propres de type action pour lesquels l'option de comptabilisation à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global n'a pas été retenue.

  Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat financier.

  Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif.

  Un actif financier est décomptabilisé si les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à cet actif financier arrivent à expiration ou si cet actif a été transféré.

  Les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur sont :

  - les instruments de dette qui ne sont pas qualifiés au coût amorti ni à la juste valeur par les autres éléments du résultat,
  - les instruments de capitaux propres qui sont détenus à titre spéculatif,
  - les instruments de capitaux propres pour lesquels la société n'a pas retenu l'option de comptabilisation à la juste valeur par les autres éléments du résultat ;

- les actifs financiers au coût amorti :

  Les actifs financiers évalués au coût amorti sont des instruments de dette (prêts et créances notamment) dont les flux de trésorerie contractuels sont uniquement constitués de paiements représentatifs du principal et des intérêts sur ce principal et dont le modèle de gestion consiste à détenir l'instrument afin d'en collecter les flux de trésorerie contractuels.

Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur est assimilée au montant de la facture d'origine.

Ces actifs font l'objet d'une dépréciation selon les modalités décrites dans la note 2.2.2.

Le Groupe classe ses actifs financiers au coût amorti uniquement si les deux critères suivants sont respectés :

- les actifs financiers sont détenus dans un modèle de gestion visant à collecter les flux monétaires contractuels, et
- les flux monétaires contractuels ne sont constitués que de flux d'intérêt et de remboursement de principale (critère SPPI) ;

- les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par les autres éléments du résultat :

Il s'agit d'instruments de dette dont les flux de trésorerie contractuels sont uniquement constitués de paiements représentatifs du principal et des intérêts sur ce principal et dont le modèle de gestion consiste à détenir l'instrument à la fois dans le but d'en collecter les flux de trésorerie contractuels et de vendre les actifs. Ils sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global au poste « variation de juste valeur des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global » jusqu'à la décomptabilisation des actifs sous-jacents où elles sont transférées en résultat.

Cette catégorie comprend également les investissements dans des instruments de capitaux propres (actions, principalement) sur option irrévocable. Dans ce cas, lors de la cession des titres, les gains ou pertes latents précédemment comptabilisés en capitaux propres (autres éléments du résultat global) ne seront pas reclassés en résultat ; seuls les dividendes sont comptabilisés en résultat.

Sont notamment classés dans cette catégorie les titres de participation non consolidés pour lesquels l'option de comptabilisation en juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global a été retenue.

La juste valeur correspond pour les titres cotés à un prix de marché. Pour les titres non cotés, elle est déterminée prioritairement par référence à des transactions récentes ou par des techniques de valorisation qui intègrent des données de marché fiables et observables. Cependant, en l'absence de données de marché observables sur des entreprises comparables, la juste valeur des titres non cotés est le plus souvent évaluée sur la base des projections de flux de trésorerie actualisés ou de l'actif net comptable réévalué, déterminés à partir de paramètres internes (niveau 3 de la hiérarchie de juste valeur).

Les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par les autres éléments du résultat sont :

- les instruments de capitaux propres qui ne sont pas détenus à titre spéculatif et pour lesquels la société a choisi de manière irrévocable à l'initiation de les reconnaître dans cette catégorie. Il s'agit d'investissements stratégiques et le Groupe considère cette classification comme plus adaptée,
- les instruments de dette dont les flux monétaires contractuels sont constitués uniquement de flux d'intérêt et de remboursement de principal et dont l'objectif de gestion est de collecter les flux contractuels et de vendre les actifs.

2.11.2 Passifs financiers

L'évaluation des passifs financiers dépend de leur classification selon IFRS 9. Au sein du Groupe les emprunts et dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes sont comptabilisées initialement à la juste valeur diminuée des coûts de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance ou jusqu'à la date la plus proche de re-fixation du prix au taux de marché. Ce calcul inclut les coûts de transactions de l'opération ainsi que toutes les primes et/ou décotes éventuelles. Les coûts de transactions correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier.

Les passifs financiers qualifiés d'éléments couverts dans le cadre de relations de couverture à la juste valeur et évalués au coût amorti, font l'objet d'un ajustement de leur valeur nette comptable au titre du risque couvert.

Contrat de crédit avec la Banque européenne d'investissement : Le 18 février 2019, Fnac Darty a annoncé la signature d'un contrat de crédit d'un montant de 100 millions d'euros avec la Banque européenne d'investissement (BEI). Réalisé dans le cadre du « plan Juncker », cet emprunt sera destiné à financer les investissements de transformation digitale du Groupe en soutien du déploiement de Confiance+. Ce financement présente une maturité maximale de 9 ans, à des conditions attractives. Au 31 décembre 2019, la ligne de crédit BEI est utilisée à hauteur de 100 millions d'euros.

Refinancement de l'emprunt obligataire : le 15 mai 2019, Fnac Darty a finalisé l'opération de refinancement de son emprunt obligataire après avoir placé avec succès ses obligations senior d'un montant principal cumulé de 650 millions d'euros, composé d'un montant en principal cumulé de 300 millions d'obligations senior échues en 2024 et d'un montant en principal cumulé de 350 millions d'obligations senior échues en 2026. Les obligations arrivant à échéance en 2024 verseront un coupon annuel de 1,875 %. Les obligations arrivant à échéance en 2026 verseront un coupon annuel de 2,625 %. Le produit de l'offre a été utilisé pour rembourser intégralement les 650 millions d'euros d'obligations senior à 3,25 % en circulation arrivant à échéance en 2023. Cette opération respectant les critères d'extinction de dette selon la norme IFRS 9, l'ancienne dette a été décomptabilisée et la perte qui en a découlée a été comptabilisée en résultat financier pour 27,0 millions d'euros.

Les relations de couverture sont détaillées dans le paragraphe relatif aux « instruments dérivés » (cf. 2.11.3).

Les passifs financiers désignés à la juste valeur sur option, autres que les dérivés passifs, sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées par le compte de résultat sauf pour la variation de juste valeur due à une variation du spread de crédit de Fnac Darty qui est comptabilisée en autres éléments du résultat global. Les frais de transaction liés à la mise en place de ces passifs financiers sont comptabilisés immédiatement en charges.

Concernant l'amendement à IAS 39, IFRS 9 et IFRS 7 « Interest Rate Benchmark Reform », les relations de couverture du Groupe ne sont pas concernées par la phase 1 de l'amendement. Le Groupe suit les discussions sur ce sujet et notamment sur la phase 2 qui traite des modifications de contrat rendues nécessaires par la mise en œuvre de la réforme et impactera ainsi tous les instruments indexés IBOR.

2.11.3 Instruments dérivés

Dans le cadre de son activité, le Groupe peut être amené à utiliser divers instruments financiers afin de réduire son exposition aux risques de change.

L'ensemble des instruments dérivés est comptabilisé au bilan en autres actifs et passifs courants ou non courants en fonction de leur maturité et de leur qualification comptable (couverture ou non) et évalué à la juste valeur dès la date de transaction. La variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée en résultat sauf dans le cas de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net pour la partie efficace.

Les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts. Au 31 décembre 2019, Fnac Darty n'a en portefeuille que des dérivés de couverture de flux de trésorerie. Ces dérivés permettent de couvrir le risque de variation de flux de trésorerie attaché à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat consolidé.

La comptabilité de couverture est applicable, si et seulement si, les conditions suivantes sont réunies :

- la relation de couverture est consistée uniquement d'éléments éligibles à la comptabilité de couverture ;
- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place ;
- la relation de couverture respecte les critères d'efficacité :
  - relation économique entre l'élément couvert et la couverture,
  - pas de prépondérance du risque crédit dans la variation de juste valeur de l'élément de couverture et de l'élément couvert,
  - le ratio de couverture de la relation de couverture est égal au rapport entre la quantité de l'élément couvert qui est réellement couverte par l'entité et la quantité de l'instrument de couverture que l'entité utilise réellement pour couvrir cette quantité de l'élément couvert.

Le traitement comptable des instruments financiers qualifiés d'instruments de couverture, et leur impact au compte de résultat et au bilan, est différencié en fonction du type de relation de couverture.

Au 31 décembre 2019, Fnac Darty n'a en portefeuille que des dérivés d'achat à terme de devise couvrant des opérations commerciales et qualifiés en couverture de flux de trésorerie :

- la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est directement enregistrée en contrepartie des autres éléments du résultat global. Ces montants sont reclassés en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit en marge brute pour les couvertures d'opérations commerciales ;
- la partie inefficace de la couverture est comptabilisée en compte de résultat ;
- d'autre part Fnac Darty considère le coût des couvertures du risque de change comme un coût lié à la transaction couverte. De ce fait, la variation de la composante taux, des couvertures de change à terme, est comptabilisée en autres éléments du résultat global et recyclée en P&L symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit en marge brute pour les couvertures d'opérations commerciales.

2.11.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inscrit à l'actif du bilan consolidé comprend les disponibilités, les parts d'OPCVM de trésorerie et les placements à court terme ainsi que les autres instruments liquides et facilement convertibles, dont le risque de changement de valeur est négligeable et dont la maturité est de trois mois au plus au moment de leur date d'acquisition.

Les placements à plus de trois mois, de même que les comptes bancaires bloqués ou nantis sont exclus de la trésorerie. Les découverts bancaires figurent en dettes financières au passif du bilan.

Dans le tableau des flux de trésorerie, le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inclut les intérêts courus non échus des actifs présentés en trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les découverts bancaires. Un état détaillant la trésorerie du tableau des flux figure en note 27.

2.11.5 Endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe comprend :

- la trésorerie et équivalents de trésorerie (cf. 2.11.4) ;
- les crédits à court terme et long terme, ainsi que les découverts bancaires : ce poste inclut essentiellement les emprunts obligataires à échéance 2024 et 2026 et la ligne de crédit à moyen terme (chapitre 5.2 note 28) ;
- depuis le 1er janvier 2019 et suite à l'application de la norme 16, l'endettement financier net inclut la dette locative liée aux contrats de location simple.

2.12 / Paiements fondés sur des actions

Transactions fondées sur des actions et réglées en trésorerie

Des plans de rémunération de la performance, dont le dénouement est effectué en trésorerie, ont été attribués par le Groupe à des collaborateurs du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions, la juste valeur de ces plans, correspondant à la juste valeur des instruments remis, est évaluée à la date d'attribution puis réévaluée à chaque date de clôture. Les modèles mathématiques utilisés pour ces évaluations sont décrits dans la note 7.

Pendant la période d'acquisition des droits, la juste valeur de l'engagement ainsi déterminée est étalée sur la durée d'acquisition des droits. Cette charge est inscrite en charges de personnel en contrepartie d'une dette vis-à-vis du personnel. La variation de juste valeur de la dette est constatée en résultat de chaque exercice.

Transactions fondées sur des actions et réglées en instruments de capitaux propres

Des plans de rémunération de la performance, dont le dénouement est effectué en instruments de capitaux propres, ont été attribués par le Groupe à des collaborateurs du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions, la juste valeur de ces plans, correspondant à la juste valeur des instruments remis, est évaluée à la date d'attribution sans possibilité de réévaluation. Les modèles mathématiques utilisés pour ces évaluations sont décrits dans la note 7.

Pendant la période d'acquisition des droits, la juste valeur des options et des actions gratuites ainsi déterminée est étalée sur la durée d'acquisition des droits. Cette charge est inscrite en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

2.13 / Impôts

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt exigible et l'impôt différé.

Un impôt différé est calculé selon la méthode bilancielle du report variable pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable inscrite au bilan consolidé et la valeur fiscale des actifs et passifs, à l'exception des goodwill non déductibles fiscalement. L'évaluation des impôts différés repose sur la façon dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés et sont classés au bilan en actifs et passifs non courants.

Un impôt différé actif est comptabilisé sur les différences temporelles déductibles et pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt.

Les actifs d'impôts diffères ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels ces actifs pourront être imputés.

L'impact des changements de taux d'imposition des impôts différés est comptabilisé en résultat.

Les perspectives de récupération des impôts diffères actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent, le cas échéant, conduire à ne plus reconnaître des impôts diffères actifs antérieurement constatés. Ces perspectives de récupération sont analysées sur la base d'un plan fiscal indiquant le niveau de revenu imposable projeté. Le revenu imposable pris en compte à ce stade est celui obtenu sur une période de 2 ans. Les hypothèses incluses dans le plan fiscal sont cohérentes avec celles incluses dans les budgets et plan à moyen terme préparés par les entités du Groupe et approuvés par la direction générale. Les impôts à payer et les crédits d'impôts à recevoir sur les distributions de dividendes prévues par les sociétés du Groupe sont enregistrés au compte de résultat.

Un impôt différé passif est comptabilisé sur les différences temporelles taxables relatives aux participations dans les filiales, entreprises associées et co-entreprises sauf si le Groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée résultant des comptes sociaux répond, selon l'analyse du Groupe, à la définition d'un impôt, tel que défini dans la norme IAS 12. Elle est ainsi présentée dans le compte de résultat sur la ligne Impôt sur le résultat.

IFRIC 23 clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 – Impôts sur le résultat concernant la comptabilisation et l'évaluation, lorsqu'une incertitude existe sur le traitement de l'impôt sur le résultat. À cet effet, l'interprétation IFRIC 23 prescrit une méthode unique et uniforme de reconnaissance des risques fiscaux. En 2019, le Groupe a uniformisé son processus de reconnaissance des risques fiscaux, avec la mise en place de procédures de communication normées entre les filiales de toutes les juridictions fiscales et la direction fiscale du Groupe. Désormais, s'il est probable qu'une position fiscale incertaine ne soit pas acceptée par les autorités fiscales, cette situation sera reflétée dans les comptes en impôt exigible ou en impôt différé. En date de transition et au 31 décembre 2019, les positions fiscales incertaines ont été appréciées selon les nouveaux standards et au terme de cette appréciation aucun nouveau risque n'a été détecté. À partir de la date de transition, l'ensemble des positions fiscales incertaines sont présentées en charges d'impôts dans le compte de résultat, et en impôts exigibles ou différés dans le bilan.

2.14 / Titres d'auto-contrôle et autres instruments de capitaux propres

Le Groupe peut détenir une part de ses propres actions par la mise en œuvre d'un contrat de liquidité destiné notamment à favoriser la liquidité des transactions et la régularité de cotation du titre. Ces actions propres sont comptabilisées en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les éventuels profits ou pertes liés à l'achat, la vente, l'émission ou l'annulation de titres auto-détenus sont comptabilisés directement en capitaux propres sans affecter le résultat.

Le montant de trésorerie engagée dans le cadre de ce contrat est précisé à la note 27.1.

Le contrat de liquidité et le programme de rachat d'action initié en 2018 ne prévoient pas d'obligation d'achat d'actions propres en fin d'exercice.

2.15 / Provisions

Des provisions pour litiges et contentieux et risques divers sont comptabilisées dès lors qu'il existe une obligation actuelle résultant d'un événement passé, qui se traduira probablement par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et dont le montant peut être estimé de façon fiable. Ainsi pour estimer des provisions relatives à un litige, le Groupe apprécie la probabilité d'un jugement défavorable et procède à une estimation des montants concernés. Cette appréciation est fondée sur des analyses juridiques réalisées avec les conseils du Groupe.

Les provisions dont l'échéance est supérieure à un an sont évaluées à un montant actualisé correspondant à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Le taux d'actualisation utilisé reflète les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif.

Une provision pour restructuration est constituée dès lors qu'il existe un plan formalisé et détaillé de cette restructuration et qu'elle a fait l'objet d'une annonce ou d'un début d'exécution avant la date de clôture. Les coûts de restructurations provisionnés correspondent essentiellement aux coûts sociaux (indemnités de licenciements, préretraites, préavis non réalisés, etc.), et aux indemnités de rupture de contrats engagés avec des tiers. Les autres provisions correspondent à des risques et des charges identifiés de manière spécifique.

2.16 / Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel

Les sociétés du Groupe participent, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution de différents types d'avantages au personnel de leurs salariés.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées à un fonds, si ce dernier n'a pas suffisamment d'actifs pour servir les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Pour ces régimes, les cotisations sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans chaque société. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques du pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes et les indemnités de fin de contrat font l'objet d'une évaluation actuarielle par des actuaires indépendants chaque année pour les régimes les plus importants et à intervalles réguliers pour les autres régimes. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

Les gains et pertes actuariels résultent des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs. Ces écarts sont comptabilisés immédiatement en autres éléments du résultat global (et ne sont jamais repris en résultat) pour l'ensemble des écarts actuariels portant sur des régimes à prestations définies, sauf pour les médailles de travail dont les écarts actuariels sont comptabilisés en résultat.

Le coût des services passés, désignant – l'accroissement d'une obligation suite à l'introduction d'un nouveau régime ou d'une modification d'un régime existant – ou – la diminution d'une obligation suite à une réduction de régime – est comptabilisé immédiatement en résultat même si les droits à prestation ne sont pas définitivement acquis par les participants.

Les charges relatives à ce type de régime sont comptabilisées en résultat opérationnel courant (coûts des services rendus) et en résultat financier (intérêts nets sur le passif ou l'actif net calculés sur la base d'un taux d'actualisation déterminé par référence au taux des obligations d'entreprises jugées de haute qualité). Les règlements et les coûts des services passés sont comptabilisés en résultat opérationnel courant. Les réductions sont comptabilisées en résultat opérationnel courant lorsqu'il s'agit de départs de salariés remplacés et en résultat opérationnel non courant lorsqu'il s'agit de départs de salariés non remplacés. La provision comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs des régimes.

2.17 / Actifs (ou groupe d'actifs) non courants détenus en vue de la vente

La norme IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités non poursuivies requiert une comptabilisation et une présentation spécifique des actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente et des activités non poursuivies, cédées ou en cours de cession.

Les actifs non courants, ou groupe d'actifs et de passifs directement liés, sont considérés comme détenus en vue de la vente si leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif (ou le groupe d'actifs) doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Les actifs non courants (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente. Ils sont présentés sur une ligne séparée au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Une activité non poursuivie, cédée ou en vue de la vente est définie comme une composante du Groupe ayant des flux de trésorerie identifiables du reste du Groupe et qui représente une ligne d'activité ou une région principale et distincte. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités non poursuivies », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

2.18 / Reconnaissance des produits des activités ordinaires

Les produits des activités ordinaires sont composés du chiffre d'affaires hors taxes et des autres revenus.

Le chiffre d'affaires hors taxes correspond au chiffre d'affaires réalisé dans les magasins, sur les sites e-commerce (ventes aux clients finaux), ainsi que dans les entrepôts (ventes aux franchisés).

Les autres revenus comprennent notamment les activités de billetterie, la vente de coffrets cadeaux, certains contrats d'extension de garantie et les ventes Web réalisées pour le compte de ses prestataires (Marketplace).

Reconnaissance du chiffre d'affaires et des autres revenus

Le chiffre d'affaires relatif aux ventes réalisées dans les magasins, qui constitue l'essentiel du chiffre d'affaires du Groupe, est comptabilisé lors du passage en caisse des clients en application d'IFRS 15. Le transfert de contrôle intervient lorsque les biens et services sont transférés aux clients, les ventes ne comprenant aucune autre obligation de performance non remplie à cette date. Lorsque les ventes en magasins sont assorties d'un droit de retour, les conditions d'exercice de ce droit sont limitées à certaines catégories de produits et sont restreintes dans le temps selon la réglementation des pays concernés et/ou conformément aux conditions générales de vente du Groupe. Dans ce cas, une provision pour retour de marchandise est constatée.

Les ventes de l'activité e-commerce sont constituées, d'une part, du chiffre d'affaires relatif aux ventes réalisées sur les sites e-commerce du Groupe (ventes directes) et d'autre part, des commissions perçues au titre des ventes e-commerce que le Groupe réalise pour le compte de tiers (Marketplaces). Le Groupe agit en tant que principal pour les ventes réalisées, pour son propre compte, sur les sites e-commerce du Groupe (ventes directes). Le chiffre d'affaires relatif aux ventes directes est comptabilisé lorsque la livraison est intervenue (date de transfert de contrôle des biens vendus).

Comme pour les ventes de marchandises en magasins, les ventes directes en e-commerce sont assorties d'un droit de retour dont les conditions d'exercice sont restreintes dans le temps.

Pour les ventes en Marketplaces, le Groupe agit en tant qu'agent ; les revenus comptabilisés correspondent aux commissions facturées aux fournisseurs sur les ventes réalisées.

Le chiffre d'affaires relatif aux ventes aux franchisés est comptabilisé lorsque la livraison est intervenue (date de transfert de contrôle des biens vendus).

Le traitement comptable des redevances de franchise relève des dispositions spécifiques prévues par la norme IFRS 15 concernant les licences de propriété intellectuelle (licences dynamiques).

Comptabilisation des programmes de fidélisation de la clientèle

La vente d'un bien ou service assortie de la remise de points de fidélité constitue un contrat comprenant deux « obligations de performance » séparées :

- d'une part, un bien ou service livré immédiatement ; et
- d'autre part, un droit à recevoir ultérieurement des biens ou services à prix réduit.

Le montant reçu au titre de la vente est réparti entre les deux « obligations de performance » en proportion de leurs prix de vente spécifiques respectifs et comptabilisés en déduction de la vente initiale, après prise en compte d'un taux de péremption correspondant à la probabilité d'utilisation des avantages par les adhérents, estimée selon une méthode statistique.

Les revenus sont constitués principalement de la vente de marchandises et de services réalisées par les magasins et les sites Internet marchands du Groupe, de la vente de marchandises réalisée auprès des franchisés et des redevances de franchise, qui sont comptabilisées dans le chiffre d'affaires net lorsque les services sont fournis. À compter de l'exercice 2015, les produits de non-utilisation des cartes et chèques cadeaux sont reconnus dans les produits des activités ordinaires à l'émission du support.

Les programmes de fidélisation de la clientèle, les avantages accordés aux clients dans le cadre des programmes de fidélisation constituent des éléments séparés de la vente initiale. Ces avantages sont évalués à leur juste valeur et comptabilisés en déduction de la vente initiale, après prise en compte d'un taux de péremption, correspondant à la probabilité d'utilisation des avantages par les adhérents, estimée selon une méthode statistique.

Le produit des ventes de cartes de fidélité est, quant à lui, étalé sur la durée de validité des cartes de façon à refléter le calendrier des avantages fournis.

Les ventes de biens sont comptabilisées lorsqu'une entité du Groupe a transféré le contrôle d'un bien à l'acheteur. Généralement le contrôle est transféré lorsque la livraison est intervenue, que le montant du revenu peut être mesuré de façon fiable et que le recouvrement est raisonnablement assuré.

Suite à la vente de biens, et selon les clauses contractuelles attachées à ces ventes, des passifs peuvent être comptabilisées en réduction du produit des activités ordinaires, afin de faire face aux éventuels retours de marchandises susceptibles d'intervenir postérieurement à la date de clôture de l'exercice.

Les prestations de services, comme par exemple les ventes d'extensions de garantie ou les services attachés directement à la vente de biens, sont comptabilisées sur la période où les services sont rendus. Lorsque l'entité du Groupe agit en qualité d'agent dans la vente de ces prestations, le chiffre d'affaires est comptabilisé au moment de la vente, et correspond à la marge réalisée ou la commission perçue. Cela concerne principalement les activités de billetterie, la vente de coffrets cadeaux, certains contrats d'extension de garantie et les ventes Web réalisées pour le compte de ses prestataires (Marketplace).

D'une manière générale, dans le cadre de son activité, le Groupe est mené à proposer à ses clients, tout au long de l'année, de nouveaux produits et services, en lien avec des partenaires. L'analyse Agent/Principal est menée conformément à la norme IFRS 15 pour chaque nouveaux produits et services proposés. Le tableau ci-dessous récapitule l'analyse Agent/Principal des principaux produits et services proposés par le Groupe en lien avec des partenaires :

	Agent	Principal
Internet/magasin		
Marketplace	X	
Développement photo	X	
Livres numériques	X	
Téléchargement de jeux et logiciels	Suivant prestataire	
Cartes cadeaux (enseigne)		X
Cartes cadeaux (hors enseigne)	X	
Cuisines sur mesure		X
Billeterie		
Vente de billets	X	
Vente assurance annulation spectacle	X	
Coffrets		
Coffrets cadeaux	X	
Prestations additionnelles		
Vente de garanties ou extensions de garanties (Fnac)	X	
Vente de garanties ou extensions de garanties (Darty)		X
Vente d'assurances	X	
Produits d'occasion		
Produits d'occasion		X
Abonnements		
Énergie et télécoms	X	
Autres services		
Services de réparation hors garantie		X
Abonnement Darty Max		X
Livraison	X	
Formation	X	
Service après-vente		X

2.19 / Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et ces charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles.

Le coût des ventes des marchandises intègre, entre autres, les achats nets des produits de ristournes et des coopérations commerciales, qui sont évaluées sur la base de contrats signés avec les fournisseurs et donnent lieu en cours d'année à la facturation d'acomptes. À la clôture de l'exercice, une évaluation des ristournes et coopérations commerciales à percevoir est effectuée sur la base des contrats signés avec les fournisseurs. Cette évaluation est notamment basée sur le montant des achats annuels, des quantités d'articles achetés ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression du volume d'achats pour les ristournes et la réalisation des services rendus aux fournisseurs au titre des coopérations commerciales.

Afin de faciliter la lecture du compte de résultat et de la performance du Groupe, les éléments inhabituels et significatifs à l'échelle de l'ensemble consolidé sont identifiés sur la ligne du résultat opérationnel intitulée « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

Les autres produits et charges opérationnels non courants, exclus du résultat opérationnel courant, comprennent :

- les coûts de restructurations et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- les pertes de valeur sur actifs immobilisés constatées principalement dans le cadre des tests de dépréciations des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) et des goodwill ;
- les plus ou moins-values liées à l'évolution du périmètre de consolidation (acquisition ou cession) ;
- les litiges majeurs qui ne naissent pas de l'activité opérationnelle du Groupe.

2.20 / Résultat par action

Le résultat net par action est calculé en rapportant le résultat net – part du Groupe au nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat net dilué par action est calculé en divisant le résultat net – part du Groupe de l'exercice par le nombre moyen d'actions en circulation majoré de l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante qu'ils soient émis par celle-ci ou par l'une de ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument.

En cas de présence d'éléments non courants, un résultat net hors éléments non courants par action est calculé en corrigeant le résultat net – part du Groupe des éléments non courants pour leur montant net d'impôt et d'intérêts non contrôlés. Les éléments non courants pris en compte pour ce calcul correspondent aux éléments inclus sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

2.21 / Secteurs opérationnels

Conformément à la norme IFRS 8 – Secteurs opérationnels, l'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion internes utilisées pour l'analyse de la performance des activités et l'allocation des ressources par le Président-Directeur Général et les directeurs du comité exécutif, qui forment le principal organe de décision opérationnel du Groupe.

Un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe engagée dans des activités susceptibles de générer des revenus et d'encourir des dépenses, dont les résultats opérationnels sont régulièrement revus par l'organe de décision opérationnel et pour laquelle une information distincte est disponible. Chaque secteur opérationnel fait l'objet d'un suivi individuel en termes de reporting interne, selon des indicateurs de performance communs à l'ensemble des secteurs.

Les secteurs présentés au titre de l'information sectorielle sont des secteurs opérationnels ou des regroupements de secteurs opérationnels. Ils correspondent soit aux pays, soit à des zones géographiques composées de pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités au travers des magasins :

- France-Suisse : ce secteur est composé des activités du Groupe dirigées depuis la France. Ces activités sont réalisées sur les territoires français, suisse et monégasque. Ce secteur inclut également les franchises du Maroc, du Qatar, de la Côte-d'Ivoire, du Luxembourg, du Cameroun et du Congo. Le secteur France-Suisse inclut l'activité de Nature & Découvertes France et ses filiales, qui sont dans leur totalité dirigées depuis la France ;
- Péninsule Ibérique : ce secteur est composé des activités du Groupe réalisées et regroupées sur les territoires espagnol et portugais ;
- Benelux : ce secteur est composé des activités du Groupe gérées depuis la Belgique et regroupées sur les territoires belge et luxembourgeois.

Le découpage des secteurs opérationnels reflète l'organisation du Groupe.

Les données de gestion utilisées pour évaluer la performance d'un secteur sont établies conformément aux principes IFRS appliqués par le Groupe pour ses états financiers consolidés.

NOTE 3 FAITS MARQUANTS

3.1 / Évolutions du périmètre de consolidation

Le Groupe a acquis le 28 février 2019 100 % du capital de la société 123Billets, acteur référent de la distribution de billets d'événements vendus en « dernière minute » en France. Fnac Darty propose, grâce à cette acquisition, une offre de billetterie plus large et diversifiée. Créée en 2000, le site Billetreduc.com avait été acquis par Lagardère Active en décembre 2012. Il est aujourd'hui détenu par la société 123Billets, qui a fait l'objet du regroupement d'entreprises. La société 123Billets est consolidée par la méthode d'intégration globale depuis le 1er mars 2019.

Le Groupe a fait l'acquisition de 100 % du capital de PC Clinic au 1er juillet 2019. PC Clinic est une société portugaise spécialisée dans l'assistance et de réparation de matériel électronique.

Le Groupe a finalisé le 31 juillet 2019, l'acquisition de Nature & Découvertes, leader de la distribution omnicanale de produits naturels et de bien-être, après avoir obtenu les autorisations nécessaires de la part des autorités compétentes. Le Groupe a ainsi racheté 100 % des titres en circulation.

Le 31 octobre 2019, le Groupe a finalisé les négociations exclusives pour un partenariat stratégique avec le groupe CTS Eventim, leader européen du secteur de la billetterie. Ce partenariat stratégique est renforcé par des prises de participations capitalistiques :

- France Billet a fait l'acquisition de 100 % du capital de CTS Eventim France ;
- CTS Eventim a pris une participation minoritaire de 48 % du capital de France Billet, dont Fnac Darty conserve le contrôle. En 2023, CTS Eventim pourrait augmenter sa participation au capital à un niveau majoritaire via l'exercice d'un call.

Dans une dynamique d'amélioration de son agilité opérationnelle et de recentrage sur des marchés où le Groupe dispose d'une taille critique, Fnac Darty a lancé un processus actif de recherche de partenaire pour ses activités aux Pays-Bas, afin de permettre à son enseigne néerlandaise BCC de mieux saisir les opportunités de ses marches. Les états financiers 2019 de Fnac Darty présentent la branche néerlandaise en activités non poursuivies, conformément à la norme IFRS 5.

Les présentes informations financières sont préparées sur la base d'une information « publiée » correspondant :

- pour 2019, aux comptes consolidés IFRS audités de Fnac Darty de l'exercice clos le 31 décembre 2019 intégrant 12 mois d'activité opérationnelle de l'enseigne Fnac Darty retraitée du reclassement de BCC en activités non poursuivies, de 10 mois d'activité opérationnelle de Billetreduc.com depuis le 1er mars 2019, et 5 mois de l'activité opérationnelle de l'enseigne Nature & Découvertes depuis le 1er août 2019 ;
- pour 2018, à l'information comparative relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018, retraitée du reclassement de BCC en activités non poursuivies, telle qu'incluse dans les comptes consolidés audités de Fnac Darty de l'exercice clos le 31 décembre 2018, et correspondant à l'activité opérationnelle de l'enseigne Fnac Darty en 2018.

3.2 / Autres faits marquants

Fnac Darty a annoncé le 18 février 2019 la signature d'un contrat de crédit d'un montant de 100 millions d'euros avec la Banque européenne d'investissement (BEI). Réalisé dans le cadre du « plan Juncker » cet emprunt sera destiné à financer les investissements de transformation digitale de Fnac Darty en soutien du déploiement de « Confiance+ ». Ce financement permet au Groupe de saisir une opportunité de mise en place de dette long terme, avec une maturité maximale de 9 ans, à des conditions très attractives.

Fnac Darty a annoncé le 25 avril 2019 avoir placé avec succès ses obligations senior d'un montant principal cumulé de 650 millions d'euros, composé d'un montant en principal cumulé de 300 millions d'obligations senior échues en 2024 et d'un montant en principal cumulé de 350 millions d'obligations senior échues en 2026.

Les obligations 2024 verseront un coupon annuel de 1,875 %. Les obligations 2026 verseront un coupon annuel de 2,625 %.

Fnac Darty a utilisé le produit de l'offre, ainsi que les liquidités disponibles, pour rembourser intégralement ses 650 millions d'euros d'obligations senior à 3,25 % en circulation arrivant à échéance en 2023 et payer les primes, coûts, frais et charges associés.

Conformément à la norme IFRS 9, l'analyse menée a conclu à l'extinction de la dette remboursée, ce qui conduit à la décomptabilisation de l'ancienne dette. Les impacts sont les suivants :

- décomptabilisation de l'ancienne dette avec impact en résultat financier des primes, décotes ou frais d'origine non entièrement amortis ;
- enregistrement de la nouvelle dette ;
- étalement des nouveaux frais attribuables à la nouvelle dette.

Cette opération entraîne également la comptabilisation d'une charge financière de 18,7 millions d'euros correspondant à la prime de remboursement par anticipation de l'ancien emprunt obligataire, ainsi qu'une charge financière de 8,3 millions d'euros correspondant à la prise en compte des frais liés à l'ancien emprunt obligataire restant à étaler.

En 2019, le deuxième plan d'actionnariat salarié de Fnac Darty a été mis en œuvre auprès des salariés en Belgique, Espagne, France, Pays-Bas, Portugal et Suisse. Ce sont un peu plus de 4 500 collaborateurs qui ont fait le choix d'acquérir des actions Fnac Darty à des conditions préférentielles. Le prix de souscription d'une action dans le cadre de cette opération a été fixé à 56,24 euros. Il était égal à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Fnac Darty sur le marché Euronext Paris durant les 20 jours de Bourse précédant la décision d'attribution, diminuée d'une décote de 20 %. Chaque souscripteur à l'Offre a bénéficié de la part de la Société d'un abondement pouvant aller jusqu'à 700 euros bruts. L'Offre s'est traduite par une augmentation de capital d'un montant brut total de 110 937 euros par le biais de l'émission de 110 937 actions nouvelles au prix de souscription unitaire de 1 euro, le 17 juillet 2019. 4 522 salariés dans les six pays concernés, représentant 19 % des effectifs du Groupe au 30 juin 2019, ont choisi de souscrire à l'Offre. Les actions ont été livrées le 17 juillet 2019. Les actions nouvelles émises dans le cadre de l'Offre sont des actions ordinaires de la Société. Elles ont été admises aux négociations sur le marché d'Euronext Paris immédiatement après leur émission, sur la même ligne de cotation que les actions existantes. Les actions émises porteront jouissance immédiate et seront pleinement assimilées dès leur émission aux actions existantes. Le montant total de l'abondement a été comptabilisé en charges de personnel et s'élève à 2,7 millions d'euros net de charges sociales. Les frais liés à la mise en place du plan ont été enregistrés en déduction de la prime d'émission. Cette opération a eu un impact dilutif peu significatif.

Le 19 octobre 2018, Fnac Darty avait initié la mise en œuvre d'un programme de rachat de ses propres actions, dans la limite de 535 000 actions, soit environ 2 % du capital. Ce programme a une durée maximale de 24 mois et le prix unitaire d'achat de chaque action sera limité à 130 euros. Ces actions rachetés ont été annulées afin d'atténuer les effets dilutifs des plans d'actions de performance ou des plans de stock-options passés. En 2019, le stock d'action achetés et annulés représente 296 750 actions pour un montant de 20,3 millions d'euros. Au total, ce sont 495 000 actions qui ont été achetées puis annulés depuis le lancement du programme, le 19 octobre 2018. Au 31 décembre 2019, le mandat n'a pas été reconduit.

Le 27 décembre 2019, Fnac Darty a signé une lettre d'intention ferme et irrévocable pour la cession à Crédit Agricole Consumer Finance de la totalité des parts de la co-entreprise Ménafinance détenus par Fnac Darty, soit 50 % des parts de Ménafinance. Cette cession reste conditionnée à l'obtention préalable de l'autorisation de l'ACPR de la Banque de France attendue sur le premier semestre 2020.

NOTE 4 SECTEURS OPÉRATIONNELS

Les informations relatives aux secteurs opérationnels suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés et décrites dans les notes aux états financiers.

La mesure de la performance de chaque secteur opérationnel, utilisée par le principal décideur opérationnel, est basée sur le résultat opérationnel courant.

Les produits et charges sans contrepartie en trésorerie incluent principalement des dotations et reprises courantes et non courantes aux amortissements et provisions sur actifs non courants et provisions pour risques et charges.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles correspondent aux acquisitions d'immobilisations y compris les variations des dettes sur immobilisations. Ils n'incluent pas les investissements d'immobilisations en contrat de location-financement.

Les actifs sectoriels non courants se composent des goodwill et autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des autres actifs non courants. Les actifs sectoriels se composent des actifs sectoriels non courants, des stocks, des créances clients, des concours à la clientèle et des autres actifs courants. Les passifs sectoriels se composent des financements des concours à la clientèle, des dettes fournisseurs et des autres passifs courants.

Les secteurs opérationnels sont découpés de façon suivante :

- France-Suisse : ce secteur est composé des activités du Groupe dirigées depuis la France. Ces activités sont réalisées sur les territoires français, suisse et monégasque. Ce secteur inclut également les franchises du Maroc, du Qatar, de la Côte-d'Ivoire, du Luxembourg, du Cameroun et du Congo. Le secteur France-Suisse inclut l'activité de Nature & Découvertes France et ses filiales, qui sont dans leur totalité dirigées depuis la France ;
- Péninsule Ibérique : ce secteur est composé des activités du Groupe réalisées et regroupées sur les territoires espagnol et portugais ;
- Benelux : ce secteur est composé des activités du Groupe gérées depuis la Belgique et regroupées sur les territoires belge et luxembourgeois.

Le découpage des secteurs opérationnels reflète l'organisation du Groupe.

4.1 / Informations par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	France-Suisse	Péninsule Ibérique	Benelux	Total
31 DÉCEMBRE 2019				
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	**6 030,7**	**722,3**	**595,6**	**7 348,6**
Produits techniques	2 873,0	426,7	306,1	**3 605,8**
Produits éditoriaux	960,0	214,0	51,4	**1 225,4**
Électroménager	1 357,1	0,0	197,2	**1 554,3**
Autres Produits et Services	840,6	81,6	40,9	**963,1**
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**231,0**	**24,0**	**9,7**	**264,7**
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie [(a)]	244,1	35,3	24,6	**304,0**
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles [(b)]	130,9	9,3	6,8	**147,0**
ACTIFS SECTORIELS	**4 799,5**	**305,7**	**424,7**	**5 529,9**
PASSIFS SECTORIELS	**2 344,0**	**318,3**	**200,9**	**2 863,2**

(en millions d'euros)	France-Suisse	Péninsule Ibérique	Benelux	Total
31 DÉCEMBRE 2018 *				
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	**5 835,2**	**703,1**	**593,6**	**7 131,9**
Produits techniques	2 881,4	406,8	307,6	**3 595,8**
Produits éditoriaux	973,7	220,1	55,3	**1 249,1**
Électroménager	1 326,4	0,0	194,2	**1 520,6**
Autres Produits et Services	653,7	76,2	36,5	**766,4**
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**226,4**	**24,7**	**14,2**	**265,3**
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie [(a)]	64,3	10,3	6,6	**81,2**
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles [(b)]	97,4	10,6	6,1	**114,1**
ACTIFS SECTORIELS	**3 811,6**	**196,4**	**420,9**	**4 428,9**
PASSIFS SECTORIELS	**2 322,1**	**302,4**	**249,0**	**2 873,5**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

(a) Les produits & charges sans contrepartie en trésorerie incluent :
- *les amortissements & les dépréciations courantes & non courantes, ainsi que les pertes de valeur sur actifs non courants ;*
- *les dotations et reprises courantes & non courantes aux provisions pour risques et charges ;*
- *les dotations, reprises et actualisation des provisions pour retraites & autres avantages similaires ;*
- *les charges & produits non décaissables liés aux stocks options et assimilés ;*
- *les résultats de cession des actifs opérationnels & financiers ;*
- *les dotations et reprises des impôts différés.*

(b) Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles y compris la variation des créances et dettes sur immobilisations.

4.2 / Réconciliation des actifs et passifs sectoriels

Le total des actifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des actifs du Groupe :

(en millions d'euros)	2019	2018
Goodwill	1 654,1	1 559,5
Immobilisations incorporelles	511,0	480,0
Immobilisations corporelles	614,9	620,2
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	1 026,3	0,0
Autres actifs non courants	0,1	0,0
Actifs sectoriels non courants	**3 806,4**	**2 659,7**
Stocks	1 079,4	1 091,8
Créances clients	274,8	271,8
Autres actifs courants	369,3	405,6
ACTIFS SECTORIELS	**5 529,9**	**4 428,9**
Actifs financiers non courants	27,9	20,6
Participations dans les sociétés mises en équivalence	21,4	19,7
Actifs d'impôts différés	82,7	66,8
Créances d'impôts exigibles	2,8	41,8
Autres actifs financiers courants	11,6	14,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	995,5	918,6
Actifs détenus en vue de la vente	200,6	0,0
TOTAL ACTIF	**6 872,4**	**5 510,6**

Le total des passifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des passifs du Groupe :

(en millions d'euros)	2019	2018
Dettes fournisseurs	1 888,7	1 876,7
Autres passifs courants	785,0	805,5
Autres passifs non courants	189,5	191,3
PASSIFS SECTORIELS	**2 863,2**	**2 873,5**
Capitaux propres – part du Groupe	1 387,9	1 253,5
Capitaux propres – part revenant aux intérêts non contrôlés	10,4	7,5
Emprunts et dettes financières à long terme	936,4	855,1
Dettes locatives à long terme	800,8	0,0
Passifs d'impôts différés	203,2	189,9
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	176,7	161,5
Emprunts et dettes financières à court terme	77,0	56,1
Dettes locatives à court terme	215,1	0,0
Autres passifs financiers courants	18,2	15,9
Provisions	39,0	51,9
Dettes d'impôts exigibles	9,4	44,4
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	135,1	1,3
TOTAL PASSIF	**6 872,4**	**5 510,6**

NOTE 5 PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *
Ventes nettes de biens	6 385,5	6 365,5
Ventes nettes d'autres Produits et Services	963,1	766,4
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	**7 348,6**	**7 131,9**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

Les ventes de biens sont présentées nettes des différentes remises commerciales accordées aux clients, y compris les remises différées relatives aux programmes de fidélité.

Les ventes d'autres produits regroupent les produits en phase de développement, notamment le mobilier de cuisine, les produits maison & design, le jeux jouets, la mobilité urbaine, la papeterie, le bien-être et les produits nourriture & boissons. Les ventes de cette catégorie bénéficient en 2019 de l'acquisition de Nature & Découvertes.

Les ventes de services comprennent les ventes de cartes de fidélité et des contrats d'extension de garantie qui sont étalées sur la durée des contrats de façon à refléter le calendrier des avantages fournis. Elles comprennent également les commissions perçues sur les ventes de biens ou de services dans lesquelles le Groupe intervient en tant qu'agent (notamment : la billetterie, les ventes de coffrets cadeaux, les ventes de contrats d'extension de garantie « NES », les commissions liées aux ventes de crédit, d'assurance et d'abonnements et les commissions de Marketplace et de franchise), ainsi que la refacturation des frais de port et de commissions et les produits de non-utilisation des cartes et chèques cadeaux.

Les produits liés à la vente d'abonnement Darty max sont comptabilisés dans les ventes de service.

La ventilation des produits des activités ordinaires est détaillée dans la note 4.

NOTE 6 CHARGES DE PERSONNEL

Les frais de personnel incluent principalement les rémunérations fixes et variables, les charges sociales, les charges liées à la participation des salariés et autres intéressements, les coûts des formations, ainsi que les charges liées aux avantages du personnel comptabilisées dans le résultat opérationnel courant.

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *
France-Suisse	(938,6)	(900,5)
Péninsule Ibérique	(74,4)	(70,0)
Benelux	(83,0)	(83,4)
TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL	**(1 096,0)**	**(1 053,8)**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

En 2019, les charges de personnel se sont élevées à 1 096,0 millions d'euros (14,9 % du chiffre d'affaires), contre 1 053,8 millions d'euros (14,8 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2018, soit un maintien du ratio de Frais de personnel sur chiffre d'affaires malgré la hausse des charges due aux impacts de variation de périmètre liés aux récentes acquisitions (Nature & Découvertes et WeFix principalement).

En 2019, les frais de personnel incluent une charge de 8,7 millions d'euros liée à l'application de la norme IFRS 2 relative à l'ensemble des transactions fondées sur la base des actions du Groupe. En 2018, la charge liée à l'application de la norme IFRS 2 était de 9,1 millions d'euros.

En 2019 la charge IFRS 2 de 8,7 millions d'euros se ventile entre une charge IFRS 2 de 0,2 million d'euros liés au plan d'actionnariat salarié et une charge de 8,5 millions d'euros liée aux plans de rémunération de performance.

En 2019, le second plan d'actionnariat salarié de Fnac Darty a été mis en œuvre auprès des salariés en Belgique, Espagne, France, Pays-Bas, Portugal et Suisse. Ce sont près de 4 500 collaborateurs qui ont fait le choix d'acquérir des actions Fnac Darty à des conditions préférentielles. Le prix de souscription d'une action dans le cadre de cette opération a été fixé à 56,24 euros. Il était égal à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Fnac Darty sur le marché Euronext Paris durant les vingt jours de Bourse précédant la décision d'attribution, diminuée d'une décote de 20 %. Chaque souscripteur à l'Offre a bénéficié de la part de la Société d'un abondement pouvant atteindre 700 euros bruts. L'abondement était établi selon trois tranche se cumulant jusqu'à obtenir l'abondement maximum de 700 € brut : 150 % d'abondement jusqu'à 200 euros inclus d'apport personnel, auquel s'ajoutait 100 % d'abondement de 200 euros à 500 euros inclus d'apport personnel, auquel s'ajoutait 50 % d'abondement de 500 euros à 700 euros inclus d'apport personnel. L'Offre s'est traduite par une augmentation de capital d'un montant brut total de 110 937 euros par le biais de l'émission de 110 937 actions nouvelles au prix de souscription unitaire de 1 euro, le 17 juillet 2019. 4 522 salariés dans les six pays concernés, représentant 19 % des effectifs du Groupe au 30 juin 2019, ont choisi de souscrire à l'Offre. Les actions ont été livrées le 17 juillet 2019. Les actions nouvelles émises dans le cadre de l'Offre sont des actions ordinaires de la Société. Elles ont été admises aux négociations sur le marché d'Euronext Paris immédiatement après leur émission, sur la même ligne de cotation que les actions existantes. Les actions émises porteront jouissance immédiate et seront pleinement assimilées dès leur émission aux actions existantes. Le montant total de l'abondement a été comptabilisé en charge de personnel et s'élève à 2,7 millions d'euros charges sociales incluses. Ainsi l'impact total net du plan d'actionnariat salarié (charge IFRS 2 inclus) dans les frais de personnel est de 2,9 millions d'euros.

Les frais liés à la mise en place du plan ont été enregistrés en déduction de la prime d'émission. Cette opération a eu un impact dilutif peu significatif.

L'effectif moyen payé du Groupe, en équivalent temps plein, se décompose de la façon suivante :

	2019	2018 retraité *
France-Suisse	17 644	16 205
Péninsule Ibérique	3 007	2 836
Benelux	1 572	1 656
TOTAL EFFECTIF MOYEN PAYÉ	**22 223**	**22 004**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

L'effectif inscrit au 31 décembre du Groupe est le suivant :

	2019	2018 retraité *
France-Suisse	19 267	17 985
Péninsule Ibérique	4 396	4 017
Benelux	1 935	1 838
TOTAL EFFECTIF INSCRIT	**25 598**	**25 147**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

NOTE 7 PLANS DE RÉMUNÉRATION DE LA PERFORMANCE

La juste valeur des conditions de performance de marché de l'ensemble des plans de rémunération de la performance est évaluée selon une méthodologie de calcul Black & Scholes avec une hypothèse de volatilité de l'action Fnac Darty de 25 %. La juste valeur des conditions de performance hors marché (résultat opérationnel courant, synergies, cash-flow libre, responsabilité sociale et environnementale) est évaluée en fonction de la performance réelle sur les critères qui peuvent être mesurés et sur la meilleure estimation de réalisation des conditions de performance futures pour les autres. Au terme de chaque plan, le nombre d'options à acquérir au titre des conditions hors marché est ajusté si besoin en fonction de la réalisation effective des conditions de performance mesurées.

7.1 / Plans d'options de performance

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2019 au titre des plans d'options de performance attribués en 2017 et en 2018 s'élève à 0,6 million d'euros.

Plan 2018

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2019 au titre du plan 2018 d'options de performance s'élève à 0,3 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'options de performance 2018-2021
Date du conseil d'administration	18 mai 2018
Période d'acquisition	2 ans/3 ans
Prix d'exercice	89,43 €
Nombre de bénéficiaires à l'origine	11
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2019	11
Condition de performance	Oui

Nombre d'options	Plan d'options de performance 2018-2021
Attribuées	97 438
En cours d'acquisition au 1er janvier 2019	**97 438**
Acquises en 2019	0
Annulées en 2019	0
En cours d'acquisition au 31 décembre 2019	**97 438**

Plan 2017

La première tranche du plan 2017 en options de performance a été acquise au 1er mai 2019. Compte tenu des conditions de performance du cours de l'action Fnac Darty et de l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser, 75 % des options de la première tranche ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 1er mai 2019. Ces options peuvent être levées entre le 2 mai 2019 et le 1er mai 2020.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2019 au titre du plan 2017 d'options de performance s'élève à 0,3 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'options de performance 2017-2020
Date du conseil d'administration	28 avril 2017
Période d'acquisition	2 ans/3 ans
Prix d'exercice	66,23 €
Nombre de bénéficiaires à l'origine	15
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2019	7
Condition de performance	Oui

Nombre d'options	Plan d'options de performance 2017-2020
Attribuées	300 000
En cours d'acquisition au 1er janvier 2019	**87 304**
Acquises en 2019	32 748
Annulées en 2019	10 904
En cours d'acquisition au 31 décembre 2019	**43 652**

7.2 / Plan d'actions gratuites

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2019 au titre des plans d'actions gratuites attribués en 2015, en 2016, en 2017, en 2018 et en 2019 s'élève à 7,9 millions d'euros.

Plans 2019

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 23 mai 2019 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (210 bénéficiaires) hors le dirigeant mandataire social exécutif afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre. Le dénouement s'effectuera en instruments de capitaux propres.

La durée de ce plan est de trois ans (23 mai 2019 – 22 mai 2022). Ces actions ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranches, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (23 mai 2019 – 22 mai 2021 et 23 mai 2019 – 22 mai 2022) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de chaque période d'acquisition. Les acquisitions seront subordonnées à une condition de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF120 mesurée en 2021 au titre de la période 2019-2020 pour la première période, et en 2022 au titre de la période 2019-2021 pour la deuxième période, à des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2021 après la publication des résultats annuels du Groupe 2020 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2019 et 2020 pour la première période et en 2022 après la publication des résultats annuels du Groupe 2021 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2019, 2020 et 2021 pour la deuxième période, et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe de 2019 et 2020 pour la première période, et en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe de 2019, 2020 et 2021 pour la deuxième période.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2019 au titre du plan 2019 d'actions gratuites (hors le dirigeant mandataire social exécutif) s'élève à 3,1 millions d'euros.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 23 mai 2019 a acté l'attribution d'actions gratuites au dirigeant mandataire social exécutif afin de l'associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre. Le dénouement s'effectuera en instruments de capitaux propres.

La durée de ce plan est de trois ans (23 mai 2019 – 22 mai 2022). Ces actions ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une unique période d'acquisition (23 mai 2019 – 22 mai 2022) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période d'acquisition. Les acquisitions seront subordonnées à une condition de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF120 mesurée en 2022 au titre de la période 2019-2021 pour l'ensemble de la période, à des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2022 après la publication des résultats annuels du Groupe 2021 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2019, 2020 et 2021 pour l'ensemble de la période, et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe de 2019, 2020 et 2021 pour l'ensemble de la période.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2019 au titre du plan 2019 d'actions gratuites du dirigeant mandataire social exécutif s'élève à 0,5 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2019-2022
Date du conseil d'administration	23 mai 2019
Période d'acquisition	2 ans/3 ans (23 mai 2019 – 22 mai 2021 pour la première période et 23 mai 2019 – 22 mai 2022 pour la deuxième période)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	210
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2019	206
Condition de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2019-2022
Attribuées	214 449
Acquises en 2019	0
Annulées en 2019	4 741
En cours d'acquisition au 31 décembre 2019	**209 708**

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2019-2022
Date du conseil d'administration	23 mai 2019
Période d'acquisition	3 ans (23 mai 2019 – 22 mai 2022)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	1
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2019	1
Condition de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2019-2022
Attribuées	31 752
Acquises en 2019	0
Annulées en 2019	0
En cours d'acquisition au 31 décembre 2019	**31 752**

Plan 2018

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2019 au titre du plan 2018 d'actions gratuites s'élève à 2,1 millions d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2018-2021
Date du conseil d'administration	18 mai 2018
Période d'acquisition	2 ans/3 ans (18 mai 2018 – 17 mai 2020 pour la première période et 18 mai 2018 – 17 mai 2021 pour la deuxième période)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	167
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2019	153
Condition de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2018-2021
Attribuées	109 817
En cours d'acquisition au 1er janvier 2019	**108 944**
Acquises en 2019	0
Annulées en 2019	6 766
En cours d'acquisition au 31 décembre 2019	**102 178**

Plans 2017

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2019 au titre du plan de décembre 2017 d'actions gratuites s'élève à 1,7 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2017-2019
Date du conseil d'administration	15 décembre 2017
Période d'acquisition	Supérieure à 2 ans (15 décembre 2017 – 2 mars 2020)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	39
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2019	35
Condition de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2017-2019
Attribuées	92 500
En cours d'acquisition au 1er janvier 2019	**84 573**
Acquises en 2019	0
Annulées en 2019	3 404
En cours d'acquisition au 31 décembre 2019	**81 169**

Le plan 2017 d'actions gratuites est arrivé à échéance le 1er mai 2019 pour les résidents français. Compte tenu des conditions de performance du cours de l'action Fnac Darty et de l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser, 87,5 % des actions ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 1er mai 2019. Ces actions pourront être cédées à l'issue d'une période de conservation de deux ans.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2019 au titre du plan 2017 d'actions gratuites s'élève à 0,4 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2017-2021
Date du conseil d'administration	28 avril 2017
Période d'acquisition	
Résidents français	2 ans (2 mai 2017 – 1er mai 2019)
Résidents étrangers	4 ans (2 mai 2017 – 1er mai 2021)
Période de conservation	
Résidents français	2 ans (2 mai 2019 – 1er mai 2021)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	150
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2019	23
Condition de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2017-2021
Attribuées	122 000
En cours d'acquisition au 1er janvier 2019	**85 530**
Acquises en 2019	58 587
Annulées en 2019	14 077
En cours d'acquisition au 31 décembre 2019	**12 866**

Plan 2016

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2019 au titre du plan 2016 d'actions gratuites s'élève à 0,1 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2016-2020
Date du conseil d'administration	4 avril 2016
Période d'acquisition	
Résidents français	2 ans (17 juin 2016 – 16 juin 2018)
Résidents étrangers	4 ans (17 juin 2016 – 16 juin 2020)
Période de conservation	
Résidents français	2 ans (17 juin 2018 – 16 juin 2020)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	125
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2019	29
Condition de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2016-2020
Attribuées	96 525
En cours d'acquisition au 1er janvier 2019	**9 492**
Acquises en 2019	0
Annulées en 2019	0
En cours d'acquisition au 31 décembre 2019	**9 492**

Plan 2015

Le plan 2015 d'actions gratuites est arrivé à échéance le 28 février 2019 pour les résidents étrangers. Compte tenu de la moyenne des cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty en février 2017 et des conditions de performance, 100 % des actions ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 28 février 2019.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2019 au titre du plan 2015 d'actions gratuites s'élève à 0,0 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2015-2019
Date du conseil d'administration	26 février 2015
Période d'acquisition	
Résidents français	2 ans (mars 2015 – février 2017)
Résidents étrangers	4 ans (mars 2015 – février 2019)
Période de conservation	
Résidents français	2 ans (mars 2017 – février 2019)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	132
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2019	0
Condition de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2015-2019
Attribuées	82 494
En cours d'acquisition au 1er janvier 2019	**10 347**
Acquises en 2019	10 347
Annulées en 2019	0
En cours d'acquisition au 31 décembre 2019	**0**

7.3 / Analyse de sensibilité aux variations des conditions de performance de marché et aux variations des conditions de performance hors marché

Au 31 décembre 2019, l'évolution de la juste valeur de l'engagement des plans au titre des conditions de performance hors marché (résultat opérationnel courant, synergies, cash-flow libre, responsabilité sociale et environnementale), est évaluée en fonction de la performance réelle sur les critères qui peuvent être mesurés et sur la meilleure estimation de réalisation des conditions de performance futures pour les autres.

La juste valeur de l'engagement des plans au titre des conditions de performance de marché est évaluée selon une méthodologie de calcul Black & Scholes avec une hypothèse de volatilité de l'action Fnac Darty de 25 %.

Au terme de chaque plan, le nombre d'actions à acquérir au titre des conditions de performance hors marché est ajusté si besoin en fonction de la réalisation effective des conditions de performance mesurées.

NOTE 8 ENTREPRISES ASSOCIÉES

Fnac Darty exerce une influence notable dans certaines sociétés, appelées entreprises associées. Ces entreprises sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. L'activité de ces sociétés s'inscrit dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe. Ces entreprises sont intégrées dans le reporting interne du Groupe au sens de la norme IFRS 8 et leur performance opérationnelle est suivie au niveau de chaque Pôle d'activité auquel elles appartiennent.

Les comptes consolidés du Groupe incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec les entreprises associées. Ces transactions se font à des conditions normales de marché.

8.1 / Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *
France-Suisse	2,0	1,9
Péninsule Ibérique	0,0	0,0
Benelux	(0,2)	(0,2)
QUOTE-PART DE RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	**1,8**	**1,7**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

Le résultat des sociétés mises en équivalence, représente principalement le résultat de la société Ménafinance détenue à hauteur de 50 % par le Groupe.

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *
Ménafinance	2,4	2,0
Izneo	(0,4)	(0,1)
Vanden Borre Kitchen	(0,2)	(0,2)
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	**1,8**	**1,7**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

La société Ménafinance est une société financière détenue par le Groupe conjointement avec le Crédit Agricole Consumer Finance. Elle propose des solutions de crédit pour les clients du Groupe en France.

La société Izneo est un acteur du marché de la Bande Dessinée numérique francophone et offre un service de lecture de bandes dessinées en ligne sous la forme d'un site web et d'applications mobiles. Izneo est détenue par le Groupe conjointement avec un regroupement d'éditeurs de l'industrie de la bande dessinée.

La société Vanden Borre Kitchen est une société présente sur le marché de la cuisine équipée en Belgique. Elle est détenue par le Groupe conjointement avec FBD Group.

8.2 / Participations dans les entreprises associées

L'évolution du poste « Participations dans les sociétés mises en équivalence » s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Entreprises associées	Ménafinance	Izneo	Vanden Borre Kitchen
PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE AU 31 DÉCEMBRE 2018	**19,7**	**19,0**	**1,1**	**(0,5)**
Résultat des entreprises associées	**1,8**	2,4	(0,4)	(0,2)
Distribution de dividendes	**0,0**			
Modifications de périmètre	**0,0**			
Autres variations	**0,0**			
Écarts de conversion	**0,0**			
PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE AU 31 DÉCEMBRE 2019	**21,4**	**21,4**	**0,7**	**(0,7)**

8.3 / Données des sociétés mises en équivalence

Les données ci-dessous sont présentées à 100 % et en normes IFRS :

	2019
(en millions d'euros)	Ménafinance
Actif :	
Opérations interbancaire et assimilés	2,3
Opérations avec la clientèle	312,7
Comptes de régularisations et divers actifs	7,8
Passif :	
Opérations interbancaire et assimilés	262,5
Autres passifs hors capitaux propres	28,2
Produit net bancaire	28,0
Résultat d'exploitation	6,8
Résultat net	4,6

	2019	
(en millions d'euros)	Izneo	Vanden Borre Kitchen
Actifs non courants	2,0	0,0
Actifs courants	1,1	0,4
Passifs non courants	0,8	0,0
Passifs courants	1,7	1,8
Chiffre d'affaires	2,6	1,4
Résultat opérationnel	(0,3)	(0,2)
Résultat net	(0,8)	(0,2)

NOTE 9 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Le résultat opérationnel courant représente l'indicateur majeur de suivi de la performance opérationnelle du Groupe. Sa décomposition se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *
France-Suisse	256,7	263,6
Péninsule Ibérique	25,0	25,4
Benelux	11,6	15,1
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**293,3**	**304,1**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

Le résultat opérationnel courant s'élève à 293,3 millions d'euros en 2019 (contre 304,1 millions d'euros en 2018). Conformément à l'application de la norme IFRS 16, le résultat courant 2019 n'intègre plus les charges de loyer fixe mais inclut les amortissements du droit d'utilisation.

Le résultat opérationnel courant correspond :

- pour 2019, aux comptes consolidés IFRS audités de Fnac Darty de l'exercice clos le 31 décembre 2019 intégrant 12 mois d'activité opérationnelle de l'enseigne Fnac Darty retraitée du reclassement de BCC en activités non poursuivies, de 10 mois d'activité opérationnelle de Billetreduc.com depuis le 1er mars 2019, et 5 mois de l'activité opérationnelle de l'enseigne Nature & Découvertes depuis le 1er août 2019 ;
- pour 2018, à l'information comparative relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018, retraitée du reclassement de BCC en activités non poursuivies, telle qu'incluse dans les comptes consolidés audités de Fnac Darty de l'exercice clos le 31 décembre 2018, et correspondant à l'activité opérationnelle de l'enseigne Fnac Darty en 2018.

NOTE 10 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *
Coûts liés à la restructuration de Fnac Darty	(14,3)	(9,7)
Prime exceptionnelle pour le pouvoir d'achat	(4,8)	0,0
Autres charges de restructuration	(4,5)	(6,4)
Coûts liés à l'acquisition de nouvelles activités	(3,2)	(2,4)
Autres risques	(1,8)	(0,3)
Amende Autorité de la concurrence	0,0	(20,0)
TOTAL	**(28,6)**	**(38,8)**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

Les autres produits et charges opérationnels non courants du Groupe regroupent les éléments inhabituels et significatifs de nature à affecter la pertinence du suivi de la performance économique du Groupe.

Au 31 décembre 2019, ils constituent une charge nette de 28,6 millions d'euros et comprennent :

- 14,3 millions d'euros de charges de restructuration liée à la mise en œuvre de la réorganisation du Groupe. Ces charges sont principalement liées au projet d'évolution de l'organisation des filiales Darty, ainsi que à la réorganisation des fonctions logistiques du Groupe ;
- 4,8 millions d'euros de charges liées à la prime exceptionnelle pour le pouvoir d'achat octroyée à tous les employés du Groupe en France dont la rémunération annuelle est inférieure ou égale à 30 000 euros brut. Cette prime a été versée à près de 14 000 employés ;
- 4,5 millions d'euros de charges de restructuration liées à des plans d'adaptation d'effectifs et de structure en France et à l'international ;
- 3,2 millions d'euros de coûts engagés dans le cadre d'acquisitions de nouvelles activités, majoritairement liés à Nature & Découvertes ;
- les autres produits et charges non courants nets représentent une charge de 1,8 million d'euros liée à divers litiges non courants.

Au 31 décembre 2018, ils constituaient une charge nette de 38,8 millions d'euros et comprenaient :

- 9,7 millions d'euros de charges de restructuration liée à la mise en œuvre de la nouvelle organisation du Groupe. En 2018 ces charges étaient principalement liées au projet de réorganisation de la Relation Client à Distance qui a pour but de rationaliser le dispositif industriel de cette activité et de se recentrer sur l'expertise technique, cœur de métier des conseillers de Darty ;
- 6,4 millions d'euros concernaient les plans d'adaptation d'effectifs et de structure en France et à l'international, non directement liés à l'acquisition et l'intégration de Darty. Ces coûts incluaient aussi la cessation d'activité de Fnac Tourisme ;
- 2,4 millions d'euros de charges liées aux coûts engagés dans le cadre de l'acquisition de nouvelles activités, dont 1,0 million d'euros pour WeFix ;
- 20,0 millions d'euros de charges liées à l'amende infligée par l'Autorité de la concurrence dans le cadre du processus de cessions de magasins.

NOTE 11 CHARGES FINANCIÈRES (NETTES)

Les charges financières nettes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *
Coûts liés à l'endettement du Groupe	(51,4)	(36,0)
Intérêts sur dettes de loyers	(21,2)	0,0
Coût du crédit à la consommation	(4,8)	(4,9)
Autres charges financières nettes	(1,7)	(1,7)
TOTAL	**(79,1)**	**(42,6)**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

En 2019, le résultat financier est constitué d'une charge financière de 79,1 millions d'euros à comparer à une charge financière de 42,6 millions d'euros en 2018.

Fnac Darty a annoncé le 18 février 2019 la signature d'un contrat de crédit d'un montant de 100 millions d'euros avec la Banque européenne d'investissement (BEI). Réalisé dans le cadre du « plan Juncker » cet emprunt sera destiné à financer les investissements de transformation digitale de Fnac Darty en soutien au déploiement de Confiance+. Ce financement permet au Groupe de saisir une opportunité de mise en place de dette long terme, avec une maturité maximale de 9 ans, à des conditions très attractives.

En outre, Fnac Darty a finalisé, le 15 mai 2019, l'opération de refinancement de son emprunt obligataire après avoir placé avec succès ses obligations senior d'un montant principal cumulé de 650 millions d'euros, composé d'un montant en principal cumulé de 300 millions d'obligations senior échues en 2024 et d'un montant en principal cumulé de 350 millions d'obligations senior échues en 2026. Les obligations 2024 verseront un coupon annuel de 1,875 %. Les obligations 2026 verseront un coupon annuel de 2,625 %. Le produit de l'offre a été utilisé pour rembourser intégralement les 650 millions d'euros d'obligation senior à 3,25 % en circulation arrivant à échéance en 2023.

Le coût de l'endettement financier net du Groupe est principalement composé des intérêts financiers de l'emprunt obligataire de 650 millions d'euros, de la ligne de crédit à moyen terme de 200 millions d'euros et du contrat de crédit conclu avec la Banque européenne d'investissement de 100 millions d'euros. Il inclut également une charge de 18,7 millions d'euros liée à la prime de remboursement par anticipation de l'ancien emprunt obligataire, ainsi qu'une charge de 8,3 millions d'euros correspondant à la prise en compte des frais liés à l'ancien emprunt obligataire restant à étaler.

Une charge correspondant aux intérêts sur dettes de loyer a été constatée suite à l'application d'IFRS 16 au 1er janvier 2019 pour un montant de 21,2 millions.

Les autres produits et charges financiers incluent principalement les coûts financiers liés aux avantages post emploi du personnel, et dans une moindre mesure les dépréciations d'actifs financiers.

NOTE 12 IMPÔT

12.1 / Analyse de la charge d'impôt des activités poursuivies

12.1.1 Charge d'impôt

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	**185,6**	**222,7**
Charge d'impôt exigible hors CVAE	(57,4)	(55,0)
Charge d'impôt exigible liée à la CVAE	(21,9)	(20,2)
Produit/(Charge) d'impôt différé	7,8	10,2
CHARGE TOTALE D'IMPÔT	**(71,5)**	**(65,0)**
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	**38,52 %**	**29,19 %**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

L'impôt sur les bénéfices intègre la charge d'impôt payée ou provisionnée pour l'exercice ainsi que les éventuels redressements fiscaux payés ou provisionnés sur l'exercice. Pour l'exercice 2019, le Groupe a comptabilisé une charge totale d'impôt de 71,5 millions d'euros, contre 65,0 millions d'euros pour l'exercice 2018, soit une augmentation de 6,5 millions d'euros.

L'augmentation de la charge d'impôts en 2019 est principalement liée à l'effet favorable de la baisse du taux d'impôt différé français en 2018, à l'effet fiscal défavorable de la suppression du CICE en 2019, ainsi qu'à l'imposition de la plus-value de cession de 48 % de la filiale France Billet en 2019.

12.1.2 Rationalisation du taux d'impôt

(en % du résultat avant impôt)	2019	2018 retraité *
TAUX D'IMPÔT APPLICABLE EN FRANCE	**34,43 %**	**34,43 %**
Effet de l'imposition des filiales étrangères	(0,94 %)	(1,65 %)
TAUX D'IMPÔT THÉORIQUE	**33,49 %**	**32,78 %**
Effet des éléments taxés à taux réduits	0,00 %	0,00 %
Effet des différences permanentes	3,66 %	1,15 %
Effet des différences temporelles non comptabilisées	0,00 %	(0,02 %)
Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés	1,84 %	0,21 %
Effet de la CVAE	7,84 %	6,33 %
Effet de la baisse du taux d'Impôt en France	0,00 %	(10,09 %)
Effet de la baisse du taux d'Impôt en Belgique et Suisse	(1,36 %)	0,00 %
Effet des redressements fiscaux	0,00 %	0,00 %
Autres impôts exceptionnels	(6,95 %)	(1,17 %)
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	**38,52 %**	**29,19 %**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

Le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 % pour les sociétés françaises, soit 34,43 %. La loi de finances 2020 reporte la baisse progressive du taux normal de l'impôt sur les sociétés de 33,3 % pour parvenir à 31,0 % en 2020, 27,5 % en 2021 et 25,0 % en 2022. La charge d'impôt nette du Groupe tient compte de ces baisses.

12.2 / Évolution des postes de bilan

12.2.1 Impôt exigible

(en millions d'euros)	2018	Résultat	Variation du besoin en fonds de roulement	Variations de périmètre	Variations de change	2019
Créances d'impôts exigibles	41,8					2,8
Dettes d'impôts exigibles	(44,4)					(9,4)
IMPÔTS EXIGIBLES	**(2,6)**	**(79,3)**	**74,3**	**1,0**	**0,0**	**(6,6)**

(en millions d'euros)	2017	Résultat	Variation du besoin en fonds de roulement	Variations de périmètre	Variations de change	2018
Créances d'impôts exigibles	50,2					41,8
Dettes d'impôts exigibles	(47,3)					(44,4)
IMPÔTS EXIGIBLES	**2,9**	**(75,2)**	**69,8**	**(0,1)**	**0,0**	**(2,6)**

12.2.2 Impôt différé

(en millions d'euros)	2018	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Variations de périmètre	Variations de change	2019
Actifs d'impôts différés	66,8	7,6	5,4	2,9		82,7
Passifs d'impôts différés	(189,9)	0,2		(13,5)		(203,2)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	**(123,1)**	**7,8**	**5,4**	**(10,6)**	**0,0**	**(120,5)**

(en millions d'euros)	2018	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Variations de périmètre	Variations de change	2019
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	38,8	(1,0)	5,0	0,7		43,5
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	0,2					0,2
Marques	(92,5)	2,0		(10,9)		(101,4)
Autres actifs & passifs	(69,6)	6,8	0,4	(0,4)		(62,8)
ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	**(123,1)**	**7,8**	**5,4**	**(10,6)**	**0,0**	**(120,5)**

(en millions d'euros)	2017	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Variations de périmètre	Variations de change	2018
Actifs d'impôts différés	59,9	7,2	(0,5)	0,2		66,8
Passifs d'impôts différés	(192,7)	2,9		(0,1)		(189,9)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	**(132,8)**	**10,2**	**(0,5)**	**0,1**	**0,0**	**(123,1)**

(en millions d'euros)	2017	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Variations de périmètre	Variations de change	2018
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	39,9	(0,4)	(0,7)			38,8
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	10,7	(10,7)		0,2		0,2
Marques	(94,4)	2,2		(0,3)		(92,5)
Autres actifs & passifs	(89,0)	19,1	0,2	0,2		(69,6)
ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	**(132,8)**	**10,2**	**(0,5)**	**0,1**	**0,0**	**(123,1)**

12.3 / Impôt différé non reconnu

L'évolution des pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés, s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *
Pertes fiscales non activées	150,6	135,1
Différences temporelles non activées	0,0	0,0
TOTAL DES BASES FISCALES NON RECONNUES	**150,6**	**135,1**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

Les pertes fiscales non activées représentent principalement les pertes fiscales des filiales du Groupe au Royaume-Uni, et en Belgique dont les perspectives fiscales ne permettent pas d'activation.

12.4 / Évolution et échéancier des pertes fiscales

(en millions d'euros)	Total	dont part non activée	dont part activée
AU 31 DÉCEMBRE 2018 *	**135,1**	**135,1**	**0,0**
Déficits créés au cours de l'exercice	10,0	10,0	
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(0,3)	(0,3)	
Variations de périmètre	0,0		
Variations de change	5,8	5,8	
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**150,6**	**150,6**	**0,0**
Déficits reportables avec une échéance	0,0	0,0	0,0
À moins de 5 ans	0,0		
À plus de 5 ans	0,0		
Déficits reportables indéfiniment	150,6	150,6	0,0
TOTAL	**150,6**	**150,6**	**0,0**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

NOTE 13 RÉSULTATS PAR ACTION

Les résultats nets par action sont calculés sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation sous déduction du nombre moyen pondéré d'actions détenues par les sociétés consolidées.

En 2019, en moyenne, le Groupe a détenu 50 934 actions d'auto-contrôle auprès de Natixis ODDO BHF avec lequel un contrat de liquidité a été conclu. Ce contrat est destiné à favoriser la liquidité des transactions et la régularité de cotation du titre du Groupe.

Au 31 décembre 2019, le Groupe détenait 78 750 actions d'auto-contrôle.

Les résultats nets par action dilués prennent en compte le nombre moyen pondéré d'actions défini ci-avant, majoré du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires potentiellement dilutives. Les actions potentiellement dilutives correspondent aux actions accordées au personnel dans le cadre de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres.

Les instruments émis par le Groupe ont un effet dilutif sur l'année 2019, à hauteur de 268 353 actions.

Le nombre d'actions qui pourraient devenir potentiellement dilutives sur un exercice ultérieur s'élève à 319 902 actions.

Résultat par action au 31 décembre 2019

(en millions d'euros)	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES	**104,9**	**115,1**	**(10,2)**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	26 559 047	26 559 047	26 559 047
Nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues	(50 934)	(50 934)	(50 934)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	**26 508 113**	**26 508 113**	**26 508 113**
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION *(en euros)*	**3,96**	**4,34**	**(0,38)**

(en millions d'euros)	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES	**104,9**	**115,1**	**(10,2)**
Instruments convertibles et échangeables			
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DILUÉ	**104,9**	**115,1**	**(10,2)**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	26 508 113	26 508 113	26 508 113
Actions ordinaires potentielles dilutives	268 353	268 353	268 353
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	**26 776 466**	**26 776 466**	**26 776 466**
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION *(en euros)*	**3,92**	**4,30**	**(0,38)**

Résultat par action au 31 décembre 2018 [1]

(en millions d'euros)	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES	**149,5**	**157,3**	**(7,8)**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	26 721 890	26 721 890	26 721 890
Nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues	(48 584)	(48 584)	(48 584)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	**26 673 306**	**26 673 306**	**26 673 306**
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION *(en euros)*	**5,60**	**5,90**	**(0,29)**

(en millions d'euros)	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES	**149,5**	**157,3**	**(7,8)**
Instruments convertibles et échangeables			
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DILUÉ	**149,5**	**157,3**	**(7,8)**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	26 673 306	26 673 306	26 673 306
Actions ordinaires potentielles dilutives	173 681	173 681	173 681
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	**26 846 987**	**26 846 987**	**26 846 987**
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION *(en euros)*	**5,57**	**5,86**	**(0,29)**

(1) Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.

NOTE 14 AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

Les autres éléments du résultat global sont principalement composés :

- des profits et des pertes résultant de la conversion des états financiers d'une activité à l'étranger ;
- des éléments relatifs à l'évaluation des obligations au titre des avantages du personnel : réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies ;
- de la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture enregistrée en contrepartie des autres éléments du résultat global.

Le montant de ces éléments, avant et après effets d'impôt liés, ainsi que les ajustements de reclassement en résultat, sont les suivants :

(en millions d'euros)	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	(1,3)		(1,3)
Partie efficace de la variation de juste valeur des instruments désignés en couverture de flux de trésorerie	(1,2)	0,4	(0,8)
Variation de juste valeur due à la variation du risque crédit propre sur instrument financier passif comptabilisé à la juste valeur par résultat	0,0	0,0	0,0
Variation de juste valeur des instruments de dette actifs comptabilisés à la juste valeur par autres éléments du résultat global	0,0	0,0	0,0
ÉLÉMENTS RECYCLABLES EN RÉSULTAT	**(2,5)**	**0,4**	**(2,1)**
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	(20,9)	5,0	(15,9)
Variation de juste valeur des instruments de capitaux propres comptabilisés sur option dans la catégorie juste valeur par autres éléments du résultat global	0,0	0,0	0,0
Éléments non recyclables en résultat	**(20,9)**	**5,0**	**(15,9)**
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL AU 31 DÉCEMBRE 2019	**(23,4)**	**5,4**	**(18,0)**

(en millions d'euros)	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	0,7		0,7
Partie efficace de la variation de juste valeur des instruments désignés en couverture de flux de trésorerie	1,3	0,2	1,5
Variation de juste valeur due à la variation du risque crédit propre sur instrument financier passif comptabilisé à la juste valeur par résultat	0,0	0,0	0,0
Variation de juste valeur des instruments de dette actifs comptabilisés à la juste valeur par autres éléments du résultat global	0,0	0,0	0,0
ÉLÉMENTS RECYCLABLES EN RÉSULTAT	**2,0**	**0,2**	**2,2**
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	13,6	(0,7)	12,9
Variation de juste valeur des instruments de capitaux propres comptabilisés sur option dans la catégorie juste valeur par autres éléments du résultat global	0,0	0,0	0,0
Éléments non recyclables en résultat	**13,6**	**(0,7)**	**12,9**
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL AU 31 DÉCEMBRE 2018	**15,6**	**(0,5)**	**15,1**

NOTE 15 GOODWILL ET REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

15.1 / Goodwill

(en millions d'euros)	Brut	Dépréciation	Net
GOODWILL AU 1er JANVIER 2018	**1 616,7**	**(75,4)**	**1 541,4**
Issus d'acquisitions	18,2		18,2
GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2018	**1 634,9**	**(75,4)**	**1 559,6**
Issus d'acquisitions	95,3		95,3
Cessions et désaffections	(0,7)		(0,7)
GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2019	**1 729,5**	**(75,4)**	**1 654,1**

En 2019, l'augmentation nette du goodwill pour un montant de 94,6 millions d'euros est liée aux acquisitions de participation dans les sociétés Nature & Découvertes, Billetreduc.com, CTS Eventim France et PC Clinic.

Les goodwill liés à l'acquisition des sociétés Nature & Découvertes, Billetreduc.com, CTS Eventim France et PC Clinic sont des écarts d'acquisition positifs nés de la différence entre le prix d'acquisition et la juste valeur des actifs identifiables acquis et passifs repris à la date d'intégration dans les comptes du Groupe. La société Billetreduc.com a été intégrée le 1er février 2019, la société PC Clinic le 1er juillet 2019, la société Nature & Découverte le 1er août 2019 et la société CTS Eventim France le 1er novembre 2019. Les normes IFRS interdisent l'amortissement du goodwill et rendent obligatoire la conduite de tests de dépréciation à chaque arrêté de comptes et à chaque constatation d'un indice de perte de valeur.

Le travail d'évaluation des actifs et passifs acquis a été initié à la date d'acquisition pour chacune des sociétés acquises. Pour plus de précisions concernant les calculs de l'allocation du prix d'achat, se référer à la section 15.2.

Au 31 décembre 2019, aucun indice de perte de valeur n'a été constaté. Conformément aux normes IFRS, des tests de dépréciation annuels des actifs ont été réalisés. Ces tests de dépréciation font ressortir une valeur d'utilité supérieure à la valeur de l'actif net pour chacune des Unités Génératrices de Trésorerie testées. Aucune dépréciation supplémentaire du goodwill n'est ainsi nécessaire. Pour plus de précisions, se référer à la note 19.

Les goodwill ont été alloués comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018
France	1 512,7	1 420,4
Belgique	139,2	139,2
Portugal	2,2	0,0
TOTAL	**1 654,1**	**1 559,5**

15.2 / Allocation du prix d'acquisition

15.2.1 Allocation du prix d'acquisition des acquisitions françaises

L'augmentation du goodwill sur la France est lié à l'acquisition des sociétés Nature & Découvertes, Billetreduc.com, CTS Eventim France ainsi qu'à un ajustement du goodwill de la société WeFix. Cet ajustement est intervenu dans les douze mois postérieurement à l'acquisition de la société WeFix.

Le tableau suivant présente :

- la contrepartie des acquisitions des sociétés Nature & Découvertes, Billetreduc.com et CTS Eventim France ;
- les actifs identifiables acquis moins les passifs repris comptabilisés après réévaluation à la juste valeur à la date d'acquisition de 88,6 millions d'euros ;
- le goodwill définitif de 92,7 millions d'euros correspondant à la différence entre la contrepartie transférée et les actifs nets acquis à la juste valeur des sociétés Nature & Découvertes, Billetreduc.com et CTS Eventim France.

(en millions d'euros)	Contrepartie totale	Juste valeur des acquisitions 2019	Ajustement juste valeur WeFix
CONTREPARTIE TOTALE	**181,3**		
ACTIFS NETS ACQUIS À LA JUSTE VALEUR		**88,6**	**(0,4)**
Valorisation de la marque Nature & Découvertes		26,0	
Valorisation de la marque Billetreduc.com		11,3	
Droit d'utilisation IFRS 16		107,5	
Dettes locatives		(107,5)	
Droit au bail		22,0	
Valorisation des relations franchisés		3,8	
Autres actifs incorporels et corporels		30,0	
Actifs financiers		4,2	
Besoins en fonds de roulement		12,3	(0,4)
Autres passifs nets		(21,0)	
GOODWILL		**92,7**	**0,4**

Pour l'ensemble des sociétés acquises en 2019 et pour leurs contributions respectives dans les comptes consolidés du Groupe, la quote-part au chiffre d'affaires a été de 134,0 millions d'euros.

En raison du caractère non significatif à l'échelle du Groupe des acquisitions de l'année 2019, le Groupe n'a pas procédé à l'établissement de comptes *pro forma* 2018 et 2019.

15.2.2 Allocation du prix d'acquisition des acquisitions ibériques

PC Clinic a été consolidé dans les comptes du Groupe à partir du 1er juillet 2019.

Le tableau suivant présente :

- la contrepartie pour PC Clinic France de 0,8 million d'euros ;
- les actifs identifiables acquis moins les passifs repris comptabilisés après réévaluation à la juste valeur à la date d'acquisition de - 1,5 millions d'euros ;
- le goodwill définitif de 2,2 millions d'euros correspondant à la différence entre la contrepartie transférée et les actifs nets acquis à la juste valeur.

(en millions d'euros)	Contrepartie totale	Juste valeur
CONTREPARTIE TOTALE	**0,8**	
ACTIFS NETS ACQUIS À JUSTE VALEUR		**(1,5)**
Droit d'utilisation IFRS 16		0,6
Besoins en fonds de roulement		(0,7)
Dette Financière Nette		(0,9)
Dettes locatives		(0,6)
GOODWILL		**2,2**

Pour la période allant du 1er juillet 2019 au 31 décembre 2019, la contribution de PC Clinic au chiffre d'affaires consolidé du Groupe est de 1,0 million d'euros.

En raison du caractère non significatif à l'échelle du Groupe de l'acquisition de PC Clinic, le Groupe n'a pas procédé à l'établissement de comptes *pro forma* 2018 et 2019.

NOTE 16 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Marques	Logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2018	**338,1**	**663,1**	**71,6**	**1 072,8**
Amortissement et dépréciations	0,0	(567,7)	(25,1)	(592,8)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2018	**338,1**	**95,4**	**46,5**	**480,0**
Acquisitions		23,9	28,2	52,1
Cessions		(0,3)	(4,2)	(4,5)
Amortissements et dépréciations		(35,1)	(3,5)	(38,6)
Variation de périmètre	37,3	10,5	22,0	69,8
Variation de change				0,0
Autres variations		21,9	(67,7)	(45,8)
Actifs détenus en vue de la vente		(4,5)	2,5	(2,0)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2019	**375,4**	**111,8**	**23,8**	**511,0**

(en millions d'euros)	Marques	Logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2017	**337,0**	**625,6**	**67,3**	**1 029,9**
Amortissement et dépréciations	0,0	(533,0)	(23,8)	(556,8)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2017	**337,0**	**92,6**	**43,5**	**473,1**
Acquisitions		22,3	20,7	43,0
Cessions				0,0
Amortissements et dépréciations		(34,7)	(1,3)	(36,0)
Variation de périmètre	1,1		0,2	1,3
Variation de change				0,0
Autres variations		15,2	(16,6)	(1,4)
Actifs détenus en vue de la vente				0,0
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2018	**338,1**	**95,4**	**46,5**	**480,0**

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées dans le poste « Autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat.

Les marques du Groupe sont constituées d'éléments suivants :

(en millions d'euros)	2019	2018
Marque Darty	301,7	301,7
Marque Vanden Borre	35,3	35,3
Marque WeFix	1,1	1,1
Marque Billetreduc.com	11,3	0,0
Marque Nature & Découvertes	26,0	0,0
TOTAL MARQUES	**375,4**	**338,1**

NOTE 17 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)	Terrains & constructions	Agencements, aménagements et installations commerciales	Matériels techniques et téléphonie	Autres immobilisations corporelles	Total
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2018	**432,6**	**1 231,7**	**188,8**	**65,3**	**1 918,4**
Amortissement et dépréciations	(114,7)	(1 005,0)	(155,0)	(23,6)	(1 298,2)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2018	**318,0**	**226,8**	**33,8**	**41,7**	**620,2**
Acquisitions	1,7	54,8	13,6	30,2	100,3
Cessions	(18,6)	(5,1)	(0,4)	(1,7)	(25,8)
Amortissements et dépréciations	(13,3)	(49,1)	(10,7)	(0,7)	(73,8)
Variation de périmètre		11,7	3,5	7,8	23,0
Variation de change		0,2			0,2
Autres variations	0,3	6,2	2,1	(14,8)	(6,2)
Actifs détenus en vue de la vente	(18,9)			(4,1)	(23,0)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2019	**269,2**	**245,5**	**41,9**	**58,4**	**614,9**

(en millions d'euros)	Terrains & constructions	Agencements, aménagements et installations commerciales	Matériels techniques et téléphonie	Autres immobilisations corporelles	Total
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2017	**456,8**	**1 163,6**	**167,7**	**46,3**	**1 834,4**
Amortissement et dépréciations	(104,2)	(954,2)	(144,7)	(20,1)	(1 223,2)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2017	**352,6**	**209,4**	**23,0**	**26,2**	**611,2**
Acquisitions	3,4	51,1	11,4	13,6	79,5
Cessions					0,0
Amortissements et dépréciations	(10,5)	(50,8)	(10,3)	(3,5)	(75,0)
Variation de périmètre		0,9	0,1	0,2	1,3
Variation de change		0,1		0,1	0,2
Autres variations	(27,6)	16,0	9,5	5,1	3,0
Actifs détenus en vue de la vente					0,0
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2018	**318,0**	**226,8**	**33,8**	**41,7**	**620,2**

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées dans le poste « Autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat.

NOTE 18 DROITS D'UTILISATION RELATIFS AUX CONTRATS DE LOCATION

Le tableau ci-dessous présente les droits d'utilisation par catégorie d'actif :

(en millions d'euros)	Magasins	Bureaux	Plateformes	Autres	Total
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2018	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Première application d'IFRS 16	797,8	39,7	82,3	36,5	956,3
Augmentations (entrées et revalorisation d'actifs)	316,7	16,9	11,5	29,0	374,1
Diminutions (amortissements, résiliations)	(229,9)	(14,4)	(17,5)	(22,1)	(283,9)
Pertes de valeur					0,0
Variation de change	0,5				0,5
Autres variations	47,2			1,3	48,5
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	(65,0)			(4,2)	(69,2)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2019	**867,3**	**42,2**	**76,3**	**40,5**	**1 026,3**

Les éléments relatifs aux dettes de loyers sont présentés en note 28.2.

NOTE 19 TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ACTIFS NON FINANCIERS

Les principes de dépréciation des actifs non financiers sont détaillés dans la note 2.10.

Les goodwill, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie et les Unités Génératrices de Trésorerie contenant ces éléments font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice. Les Unités Génératrices de Trésorerie sont des entités opérationnelles générant des flux de trésorerie indépendants. Une Unité Génératrice de Trésorerie est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupe d'actifs.

La valeur d'entrée de l'ensemble des marques du Groupe ont été déterminée sur la base de l'approche dite des Relief From Royalties, qui consiste à évaluer la somme actualisée des économies de redevances reçues des franchisés pour l'utilisation de la marque (nettes de frais d'entretien et d'impôts) qu'elles génèrent et correspond à la juste valeur des marques à la date d'acquisition. Dans la mesure où les marques du Groupe constituent des immobilisations à durée de vie indéfinie, celles-ci ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les marques inscrites au bilan du Groupe sont les marques Darty, Vanden Borre, WeFix, Billetreduc.com et Nature & Découvertes.

En cas de perte de valeur, la dépréciation est inscrite en résultat opérationnel de l'exercice. Les goodwill inscrits au bilan du Groupe sont principalement issus de l'acquisition de Darty. Les principales valeurs des goodwill et des marques sont décomposées dans les notes 15 et 16.

19.1 / Hypothèses retenues pour les tests de dépréciation

Les taux de croissance perpétuelle et d'actualisation après impôt appliqués aux flux de trésorerie attendus dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par le Groupe pour les marques et pour les Unités Génératrices de Trésorerie qui ont un goodwill au 31 décembre 2019, sont les suivants :

	Actualisation [(a)]		Croissance perpétuelle	
	2019	2018	2019	2018
Unité Génératrice de Trésorerie France	8,3 %	8,2 %	1,0 %	1,0 %
Unité Génératrice de Trésorerie Belgique	8,2 %	8,1 %	1,0 %	1,0 %
Marque Darty	9,3 %	9,2 %	1,0 %	1,0 %
Marque Vanden Borre	9,3 %	9,1 %	1,0 %	1,0 %

(a) Coût moyen pondéré du capital.

Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans qui recoupent avec le plan stratégique du Groupe « Confiance + » lancé en 2017, et qui prend appui sur la force des deux enseignes et sur l'avancée de leur intégration. Les budgets et plans à moyen terme ayant servis de base aux projections de flux de trésorerie futurs attendus n'incluent pas Nature & Découvertes. Parallèlement, les Marques Billetreduc.com et Nature & Découvertes n'ont pas fait l'objet de tests de dépréciation du fait de leurs récentes acquisitions.

19.2 / Tests de dépréciation des principales valeurs

19.2.1 Détermination de la valeur recouvrable des Unités Génératrices de Trésorerie et des marques

Pour toutes les Unités Génératrices de Trésorerie, la valeur recouvrable de l'Unité Génératrice de Trésorerie a été déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'Unité Génératrice de Trésorerie. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

La valeur recouvrable d'une Unité Génératrice de Trésorerie est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

La valeur recouvrable des marques a été déterminée sur la base de la valeur d'utilité des marques définie par l'actualisation des économies de redevances reçues des franchisés pour l'utilisation de la marque (nettes de frais d'entretien et d'impôts) qu'elles génèrent. Les projections des économies de redevances ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'une économie normative est ajoutée à la valeur des économies futures attendues.

La valeur recouvrable d'une marque est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

19.2.2 Les actifs et les marques à tester

Les valeurs comptables des UGT se composent des éléments suivants :

- goodwill ;
- immobilisations incorporelles nettes ;
- immobilisations corporelles nettes ;
- droit d'utilisation IFRS 16 déduit des passifs de location ;
- dépôts et cautionnement liés aux actifs d'exploitation ;
- impôts différés ;
- besoin en fonds de roulement ;
- provisions pour risque et charges.

Les marques font l'objet d'un test de dépréciation spécifique.

Conformément à la norme IAS 36, les actifs immobilisés incorporels ou corporels font l'objet de tests de perte de valeur dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, et au minimum une fois par an pour les immobilisations dont la durée de vie est indéfinie (goodwill et marques). Les actifs soumis aux tests de perte de valeur sont regroupés au sein d'Unités Génératrices de Trésorerie dont l'utilisation génère des flux de trésorerie indépendants.

Lorsque la valeur recouvrable d'une Unité Génératrice de Trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel.

La valeur comptable d'une Unité Génératrice de Trésorerie inclut la valeur comptable des seuls actifs pouvant être directement attribués, ou affectés, sur une base raisonnable et cohérente, à l'Unité Génératrice de Trésorerie, et qui généreront les entrées de trésorerie futures utilisées lors de la détermination de la valeur d'utilité de l'Unité Génératrice de Trésorerie.

Concernant le droit d'utilisation IFRS 16 à tester au 31 décembre 2019, le Groupe a choisi d'appliquer une approche simplifiée dans laquelle la valeur à tester inclut les droits d'utilisation déduits des passifs de location. Les projections issues des business plan, la valeur terminale et le taux d'actualisation sont déterminés en cohérence avec la situation antérieure à l'application d'IFRS 16.

La valeur comptable d'une marque correspond à la valeur de la marque inscrite au bilan du Groupe.

19.2.3 Analyses de sensibilité

Les analyses de sensibilité menées au 31 décembre 2019, en cas de variation raisonnable des hypothèses de base et en particulier en cas de variation de plus ou moins 0,5 point du taux d'actualisation et de plus ou moins 0,5 point du taux de croissance à l'infini, ne génèrent pas de dépréciation complémentaire ni sur les Unités Génératrices de Trésorerie du Groupe, ni sur les marques du Groupe.

19.3 / Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés n'ont pas conduit le Groupe à comptabiliser de pertes de valeur sur l'une de ses Unités Génératrices de Trésorerie.

NOTE 20 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2019	2018
Titres de participation	0,0	0,0
Instruments de dette à la juste valeur par le résultat	7,4	4,6
Actifs financiers disponibles à la vente	0,0	0,0
Dépôts et cautionnements	20,2	15,8
Autres	0,3	0,2
TOTAL	**27,9**	**20,6**

Le poste instruments de dette à la juste valeur représente l'investissement dans le fonds Daphni Purple. La variation est liée à deux appels de fonds pour un montant total de 1,4 million d'euros, ainsi qu'à la revalorisation des parts détenues à la valeur liquidative pour un montant de 1,4 million d'euros.

Les dépôts et cautionnements représentent les cautions des locations immobilières. L'augmentation de 4,4 millions d'euros est principalement liée à l'intégration de Nature & Découvertes.

NOTE 21 STOCKS

(en millions d'euros)	2018	Variation du besoin en fonds de roulement	Variation de périmètre	Variation de change	Actifs et passifs détenus en vue de la vente	2019
Stocks commerciaux bruts	1 118,4	14,6	39,9	0,9	(67,3)	1 106,5
Dépréciation des stocks	(26,6)	2,7	(4,5)	(0,1)	1,4	(27,1)
VALEUR NETTE DES STOCKS	**1 091,8**	**17,3**	**35,4**	**0,8**	**(65,9)**	**1 079,4**

Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks :

- sur la base de leur perspective d'écoulement ;
- s'ils sont endommagés partiellement ;
- s'ils sont complètement obsolètes ;
- si le prix de vente est inférieur à la valeur nette de réalisation.

Les variations de périmètre sont principalement liées à l'intégration de Nature & Découvertes.

Évolution de la dépréciation *(en millions d'euros)*	2019	2018
AU 1er JANVIER	**(26,6)**	**(33,7)**
(Dotations)/reprises	2,7	7,1
Variation de périmètre	(4,5)	0,0
Variation de change	(0,1)	0,0
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	1,4	0,0
AU 31 DÉCEMBRE	**(27,1)**	**(26,6)**

NOTE 22 CRÉANCES CLIENTS

(en millions d'euros)	2018	Variation du besoin en fonds de roulement	Variation de périmètre	Variation de change	Actifs et passifs détenus en vue de la vente	2019
Créances clients brutes	280,9	(0,2)	4,7	(0,1)	0,2	285,4
Dépréciation des créances clients	(9,1)	(0,9)	(0,6)			(10,6)
VALEUR NETTE	**271,8**	**(1,2)**	**4,1**	**(0,1)**	**0,2**	**274,8**

Une dépréciation des créances clients est comptabilisée en fonction de la valeur recouvrable estimée de la créance. L'appréciation de la valeur recouvrable varie selon les canaux de vente.

Les variations de périmètre sont principalement liées à l'intégration de Nature & Découvertes et Billetreduc.com.

Évolution de la dépréciation *(en millions d'euros)*	2019	2018
AU 1er JANVIER	**(9,1)**	**(5,2)**
(Dotations)/ reprises	(0,9)	(3,9)
Variation de périmètre	(0,6)	0,0
Variation de change	0,0	0,0
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0
AU 31 DÉCEMBRE	**(10,6)**	**(9,1)**

NOTE 23 ACTIFS ET PASSIFS COURANTS ET AUTRES PASSIFS NON COURANTS

23.1 / Actifs et passifs courants

(en millions d'euros)	2018	Variation du besoin en fonds de roulement	Variation de périmètre	Variation de change	Actifs et passifs détenus en vue de la vente	2019
Stocks (1)	1 091,8	17,3	35,4	0,8	(65,9)	1 079,4
Créances clients débiteurs (2)	271,8	(1,2)	4,1	(0,1)	0,2	274,8
Créances clients créditeurs (3)	(74,4)	16,5	(5,7)	(0,1)		(63,6)
CRÉANCES CLIENTS NETTES (4) = (2) + (3)	**197,4**	**15,4**	**(1,6)**	**(0,2)**	**0,2**	**211,2**
Dettes fournisseurs créditeurs (5)	(1 877,0)	(40,0)	(18,0)	(0,7)	47,0	(1 888,7)
Dettes fournisseurs débiteurs et provisions (6)	252,4	(32,0)	0,9			221,4
DETTES FOURNISSEURS NETTES (7) = (5) + (6)	**(1 624,6)**	**(72,0)**	**(17,0)**	**(0,6)**	**47,0**	**(1 667,3)**
Dettes sociales (8)	(255,2)	18,0	(10,0)		9,3	(237,9)
Dettes et créances fiscales (hors IS) (9)	(76,7)	(16,6)	(0,1)			(93,4)
Autres dettes et créances d'exploitation (10)	(227,7)	30,0	1,3	(1,7)	(14,5)	(212,8)
AUTRES BFR D'EXPLOITATION (∑ 8 À 10)	**(559,7)**	**31,4**	**(8,8)**	**(1,8)**	**(5,2)**	**(544,1)**
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION (∑ 1 À 10)	**(895,2)**	**(7,8)**	**7,9**	**(1,8)**	**(24,0)**	**(920,9)**
Autres actifs et passifs financiers courants	(1,7)	(10,1)	5,2			(6,6)
Dettes et créances sur immobilisations opérationnelles	(18,3)	(9,3)	(1,7)			(29,3)
Créances et dettes d'impôts exigibles	(2,6)	(5,1)	1,0			(6,6)
ACTIFS ET PASSIFS COURANTS [(a)]	**(917,7)**	**(32,3)**	**12,5**	**(1,8)**	**(24,0)**	**(963,4)**

(a) Hors provisions courantes, emprunts et dettes financières à court terme et trésorerie et équivalents de trésorerie.

Compte tenu de la nature de ses activités, l'exposition du Groupe au risque de défaut de ses débiteurs ne peut avoir une incidence significative sur l'activité, la situation financière ou le patrimoine du Groupe. Le poste « Autres dettes et créances d'exploitation » inclut les activités d'adhésion, d'extension de garantie, de billetterie et de coffrets cadeaux à la clientèle.

Les dettes fournisseurs créditeurs comprennent principalement les dettes contractées vis-à-vis des fournisseurs du Groupe. Elles comprennent, le cas échéant, celles que les fournisseurs du Groupe ont cédées auprès d'un établissement financier dans le cadre d'un programme d'affacturage inversé (« reverse factoring »). La politique comptable relative à ces opérations est fonction de la modification ou non des caractéristiques des dettes concernées. Ainsi, lorsque les dettes fournisseurs ne sont pas substantiellement modifiées (durée et échéance, contrepartie, valeur faciale), elles sont maintenues en dettes fournisseurs. Ainsi, le Groupe a conclu un accord d'affacturage inversé (« reverse factoring ») avec une institution financière afin de permettre à certains fournisseurs de recevoir par anticipation le paiement de leurs créances dans le cours normal des achats effectués. En 2019, le montant du programme d'affacturage inversé du Groupe n'est pas significatif.

Les variations de périmètre sont principalement liées à l'intégration de Nature & Découvertes et Billetreduc.com.

23.2 / Autres passifs non courants

Les autres passifs non courants représentent au 31 décembre 2019 un montant de 189,5 millions d'euros et correspondent à hauteur de 162,8 millions d'euros à la part à plus d'un an des produits sur les extensions de garantie de Darty. Ce poste inclut également au 31 décembre 2019 la valorisation de l'engagement d'acquisition des intérêts minoritaires de WeFix pour 8,7 millions d'euros, la valorisation du complément de prix soumis à condition de performance de Nature & Découvertes pour 17,5 millions d'euros ainsi que la valorisation du complément de prix soumis à condition de performance de PC Clinic pour 0,5 million d'euros. Au 31 décembre 2018, les passifs non courants représentaient un montant de 191,3 millions d'euros correspondant pour 182,6 millions d'euros à la part à plus d'un an des produits sur les extensions de garantie de Darty, et pour 8,7 millions d'euros la valorisation de l'engagement d'acquisition des minoritaires de WeFix.

NOTE 24 CAPITAUX PROPRES

24.1 / Capital social

Au 31 décembre 2019, le capital social s'élève à 26 515 572 euros, composé de 26 515 572 actions entièrement libérées de valeur nominale de 1 euro. Comparé à l'exercice 2018, le capital social est en diminution nette de 89 867 actions, représentant une valeur de 13,2 millions d'euros, prime d'émission incluse. En 2019 la diminution nette du capital social est liée, d'une part, à des augmentations de capital issues du plan d'actionnariat salarié (110 397 actions) et des dénouements des plans d'options de performance (95 946 actions) et, d'autre part, à une diminution suite à l'annulation de 296 750 actions dans le cadre du programme de rachat d'actions propres annoncé par le Groupe le 19 octobre 2018.

24.2 / Affectation du résultat

Aucun dividende n'a été distribué au titre de l'exercice 2018 en 2019.

NOTE 25 AVANTAGES DU PERSONNEL ET ASSIMILÉS

Selon les lois et usages propres à chaque pays, le personnel du Groupe bénéficie d'avantages à long terme ou postérieurs à l'emploi en complément de sa rémunération à court terme. Ces avantages complémentaires prennent la forme soit de régimes à cotisations définies, soit de régimes à prestations définies.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées. Les cotisations de ces régimes sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les régimes à prestations définies donnent lieu à une évaluation actuarielle par des experts indépendants. Ces avantages concernent principalement des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail en France et des retraites complémentaires obligatoires (LPP) en Suisse.

Indemnités de fin de carrière et médailles du travail en France

En France, l'indemnité de retraite est un montant forfaitaire versé par la société à l'employé quand ce dernier part à la retraite. Le montant de cette prestation dépend de la durée de service de l'employé à la date de la retraite et est défini par les conventions collectives et/ou d'entreprise. L'indemnité du plan de retraite ne fournit pas de droits acquis aux employés avant qu'ils atteignent l'âge de la retraite (droits non acquis). Les indemnités de départ à la retraite ne sont pas liées à d'autres prestations standards de retraite, telles que les pensions versées par la sécurité sociale ou les fonds complémentaires (Arrco et Agirc).

En France, les médailles du travail ne sont pas obligatoires mais sont symboliques : aucune obligation légale de verser une prestation aux salariés. Néanmoins, les entités françaises du Groupe ont choisi de donner une gratification à leurs salariés quand ils reçoivent l'une des médailles d'ancienneté accordées à 10 et 20 ans d'ancienneté au sein du Groupe.

Retraites complémentaires obligatoires (LPP) en Suisse

En Suisse, le plan de retraite est affilié à une fondation collective. La fondation porte les risques d'investissement et de longévité et transfère une partie des prestations de risque à une compagnie d'assurances.

Le Groupe n'a pas d'obligation au titre de coûts médicaux.

Fonds de pension au Royaume-Uni

Le fonds de pension britannique Comet correspond aux engagements de retraite des anciens salariés de Comet au Royaume-Uni.

Retraites surcomplémentaires

Système collectif de pension à prestations définies réservé à certains cadres supérieurs.

25.1 / Évolution au cours de l'exercice

L'évolution de la valeur actuelle de l'obligation au titre des régimes à prestations définies est la suivante :

(en millions d'euros)	2019	2018
VALEUR ACTUALISÉE DE L'ENGAGEMENT AU 1er JANVIER	**739,7**	**798,0**
Coûts des services rendus de la période	9,7	10,5
Cotisations effectuées par les participants	0,5	0,5
Charges d'intérêts financiers	2,4	2,7
Coûts des services passés	0,0	0,6
Réévaluation du passif	92,5	(32,4)
Réductions	(8,5)	(8,4)
Prestations servies	(26,7)	(28,0)
Variation de périmètre	2,4	0,0
Variation de change	30,9	(3,8)
Passifs détenus en vue de la vente	(0,2)	0,0
VALEUR ACTUALISÉE DE L'ENGAGEMENT AU 31 DÉCEMBRE	**842,7**	**739,7**

L'augmentation de l'engagement en 2019 est principalement liée à la réévaluation du passif, expliquée par la baisse des taux d'actualisation. Le niveau des prestations servies (26,7 millions d'euros au total Groupe, dont 18,7 millions d'euros concernant le fonds de pension britannique de la société Comet), est en légère diminution par rapport à 2018 (28,0 millions d'euros).

La répartition de la valeur actualisée de l'engagement par type de régime et par pays au 31 décembre 2019 est la suivante :

(en millions d'euros)	2019	2018
Fonds de pension – Royaume-Uni	637,6	554,9
Indemnités de fin de carrière – France	182,3	159,5
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	12,6	12,3
Retraites surcomplémentaires – France	3,5	4,9
Médailles du travail – France	6,6	7,8
Autres	0,1	0,3
VALEUR ACTUALISÉE DE L'ENGAGEMENT AU 31 DÉCEMBRE	**842,7**	**739,7**

L'évolution de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies est la suivante :

(en millions d'euros)	2019	2018
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES AU 1er JANVIER	**578,2**	**618,2**
Cotisations effectuées par l'employeur	5,4	5,7
Cotisations effectuées par les participants	2,2	0,5
Intérêt financier sur actif	0,3	0,4
Prestations servies	(22,0)	(23,3)
Rendement réel des actifs	71,6	(19,0)
Autres variations	0,0	(0,1)
Variation de périmètre	0,0	0,0
Variation de change	30,3	(4,2)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES AU 31 DÉCEMBRE	**666,0**	**578,2**

Pour l'ensemble des régimes, les paiements des prestations servies attendus en 2020 sont estimés à 25,4 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, les fonds des régimes à prestations définies financés sont investis à hauteur de 40,1 % dans des instruments d'emprunts.

Les actifs du régime du fonds de pension britannique Comet sont répartis en deux types de catégories :

1. des fonds d'investissements axés sur le rendement ;
2. des fonds de garantie avec un risque limité.

Le rapprochement des données du bilan avec l'obligation actuarielle des plans à prestations définies s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018	2017	2016	2015
Valeur actualisée de l'engagement	842,7	739,7	798,0	816,3	88,3
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies	(666,0)	(578,2)	(618,2)	(630,0)	(10,9)
DÉFICIT/(EXCÉDENT)	**176,7**	**161,5**	**179,8**	**186,3**	**77,4**
PROVISIONS NETTES COMPTABILISÉES AU PASSIF DU BILAN	**176,7**	**161,5**	**179,8**	**186,3**	**77,4**
dont provisions – activités poursuivies	*176,7*	*161,5*	*179,8*	*186,3*	*77,4*
dont provisions – activités non poursuivies	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*

(en millions d'euros)	2019	2018
Fonds de pension – Royaume-Uni	0,0	3,4
Indemnités de fin de carrière – France	162,8	140,5
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	3,7	4,6
Retraites surcomplémentaires – France	3,4	4,9
Médailles du travail – France	6,7	7,8
Autres	0,1	0,3
PROVISIONS NETTES COMPTABILISÉES AU PASSIF DU BILAN	**176,7**	**161,5**

25.2 / Charges comptabilisées

La charge totale de 3,5 millions d'euros en 2019 (5,2 millions d'euros en 2018) comptabilisée au titre des régimes à prestations définies se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)		2019	2018
Coûts des services rendus		9,8	10,5
Autres coûts		0,1	0,1
Coût financier net		2,1	2,4
Coûts des services passés pris en résultat		0,0	0,6
Réductions et règlements		(8,5)	(8,4)
CHARGE TOTALE		**3,5**	**5,2**
Dont comptabilisée	*en charges opérationnelles*	*1,4*	*2,8*
	en charges financières nettes	*2,1*	*2,4*
	en activités non poursuivies	*0,0*	*0,0*

La diminution de la charge 2019 (3,5 millions d'euros) par rapport à 2018 (5,2 millions d'euros) s'explique principalement par la comptabilisation au compte de résultat des effets d'expérience et d'hypothèses démographiques liés aux médailles du travail.

25.3 / Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des obligations de Fnac Darty sont les suivantes :

	2019	2018
Taux d'actualisation	2,1 % (Royaume-Uni) – 0,25 % (Suisse) – 0,80 % (France)	2,9 % (Royaume-Uni) – 1 % (Suisse) – 1,65 % (France)
Taux de croissance attendu des salaires	1,50 %	1,50 %

Conformément à la norme IAS 19 révisée, un taux unique est appliqué à la différence entre le passif du régime et l'actif du régime. Ce taux correspond au taux d'actualisation de la dette actuarielle. Il est déterminé sur la base d'un sous-jacent d'obligations privées notées AA et d'une duration cohérente avec celle des régimes valorisés.

L'analyse de sensibilité considérant les hypothèses de taux d'actualisation à + ou – 50 points de base est représentée dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	Indemnités de fin de carrière	Médailles du travail – France	Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	Retraites surcom-plémentaires – France	Fonds de pension – Royaume-Uni	Autres	Total
Taux d'actualisation - 50 points de base	194,2	6,7	13,8	3,5	705,1	0,0	**923,3**
Valeur actualisé de l'engagement 2019	182,3	6,6	12,6	3,5	637,6	0,1	**842,7**
Taux d'actualisation + 50 points de base	171,4	6,5	11,6	3,4	576,5	0,0	**769,4**

NOTE 26 PROVISIONS

(en millions d'euros)	2018	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Variation de périmètre	Variation de change	Autres variations	2019
Provisions pour restructurations	27,5	5,4	(24,1)	(1,9)				6,9
Provisions pour litiges et contentieux	19,9	8,3	(5,0)	(4,1)	6,9		2,2	28,3
Autres provisions	4,5	1,1		(1,7)				3,9
PROVISIONS COURANTES	**51,9**	**14,9**	**(29,0)**	**(7,8)**	**6,9**	**0,0**	**2,2**	**39,0**
TOTAL	**51,9**	**14,9**	**(29,0)**	**(7,8)**	**6,9**	**0,0**	**2,2**	**39,0**
IMPACT RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		**(14,9)**		**7,8**				**(7,1)**
■ Résultat opérationnel courant		(6,4)		4,8				(1,7)
■ Autres produits et charges opérationnels non courants		(8,5)		3,0				(5,4)

En 2019, la baisse des provisions pour risques et charges est principalement liée à la reprise de provisions pour restructuration liée à la réorganisation du Groupe suite à l'acquisition de Darty, au projet d'évolution de l'organisation et d'optimisation du service après-vente, ainsi qu'à la fermeture de l'entrepôt logistique Wissous 2. Les dotations correspondent principalement au plan de départ volontaire concernant l'entrepôt de Massy, et à divers litiges et contentieux (principalement commerciaux et sociaux). L'entrée de périmètre comprend les provisions intégrées dans le cadre de l'acquisition de Nature & Découvertes.

(en millions d'euros)	2017	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Variation de périmètre	Variation de change	Autres variations	2018
Provisions pour restructurations	41,0	8,5	(21,3)	(0,7)				27,5
Provisions pour litiges et contentieux	26,8	5,8	(5,4)	(6,6)			(0,7)	19,9
Autres provisions	4,7	1,8		(2,0)				4,5
PROVISIONS COURANTES	**72,5**	**16,1**	**(26,7)**	**(9,3)**	**0,0**	**0,0**	**(0,7)**	**51,9**
TOTAL	**72,5**	**16,1**	**(26,7)**	**(9,3)**	**0,0**	**0,0**	**(0,7)**	**51,9**
IMPACT RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		**(16,0)**		**9,3**				**(6,8)**
■ Résultat opérationnel courant		(5,9)		3,9				(2,0)
■ Autres produits et charges opérationnels non courants		(10,2)		5,4				(4,8)

En 2018, la diminution des provisions était principalement liée à la reprise de provisions de restructuration liées à la mise en place de la nouvelle organisation du Groupe suite à l'acquisition de Darty.

NOTE 27 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

27.1 / Analyse par catégorie de trésorerie

Ce poste s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2019	2018
Trésorerie	995,5	916,0
Équivalents de trésorerie	0,0	2,6
TOTAL	**995,5**	**918,6**

Au 31 décembre 2019, les équivalents de trésorerie sont composés d'un montant de 2,2 millions d'euros alloués dans le cadre de la mise en œuvre du contrat de liquidité. Ce contrat est destiné à favoriser la liquidité des transactions et la régularité de cotation du titre du Groupe. Au 31 décembre 2018, les équivalents de trésorerie relatifs à ce contrat de liquidité s'élevaient à 2,6 millions d'euros, placés en Sicav.

En 2019, l'augmentation nette de la Trésorerie et des équivalents trésorerie de 76,9 millions d'euros s'explique entre autres par la variation des flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles et des flux nets d'investissements opérationnels qui représentent, hors impact IFRS16, un total de 172,9 millions d'euros (406,8 millions d'euros avec IFRS16).

Les éléments comptabilisés par le Groupe en tant que « Trésorerie et équivalents de trésorerie » répondent aux critères repris dans la réponse de l'ANC du 27 novembre 2018 à l'AMF concernant le traitement comptable des fonds monétaires agréés au titre du règlement MMF. En particulier, les placements sont revus régulièrement conformément aux procédures du Groupe et dans le strict respect des critères de qualification définis par la norme IAS 7 et la réponse de l'ANC. Au 31 décembre 2019, ces analyses n'ont pas conduit à des changements de classification comptable préalablement retenue.

27.2 / Analyse par devise

(en millions d'euros)	2019	%	2018	%
Euro	975,2	98,0 %	902,7	98,3 %
Franc suisse	10,4	1,0 %	7,3	0,8 %
Dollar américain	9,7	1,0 %	8,4	0,9 %
Autres devises	0,2	0,0 %	0,2	0,0 %
TOTAL	**995,5**	**100,0 %**	**918,6**	**100,0 %**

NOTE 28 DETTES FINANCIÈRES

28.1 / Analyse de la dette par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	2019	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	**936,4**	**0,0**	**53,5**	**81,7**	**67,6**	**316,9**	**416,7**
Emprunt obligataire 2026	350,0						350,0
Emprunt obligataire 2024	300,0					300,0	
Emprunt Banque européenne d'investissement	100,0				16,7	16,7	66,6
Ligne de crédit à moyen terme	180,0		50,0	80,0	50,0		
Autres dettes financières	6,4		3,5	1,7	0,9	0,2	0,1
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À COURT TERME	**77,0**	**77,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
Ligne de crédit à moyen terme	20,0	20,0					
Intérêts capitalisés des obligataires	1,3	1,3					
Titres de créances négociables	50,0	50,0					
Autre dettes financières	5,7	5,7					
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER HORS IFRS 16	**1 013,4**	**77,0**	**53,5**	**81,7**	**67,6**	**316,9**	**416,7**
%		**7,6 %**	**5,3 %**	**8,1 %**	**6,7 %**	**31,3 %**	**41,1 %**
DETTES LOCATIVES IFRS 16	**1 015,9**	**215,1**	**180,6**	**156,7**	**112,4**	**92,3**	**258,8**
Dettes locatives IFRS 16 à long terme	800,8		180,6	156,7	112,4	92,3	258,8
Dettes locatives IFRS 16 à court terme [(a)]	215,1	215,1					
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER AVEC IFRS 16	**2 029,3**	**292,1**	**234,1**	**238,4**	**180,0**	**409,2**	**675,5**

(a) Valeur actualisée du paiement dû dans les douze prochains mois.

Au 31 décembre 2019, les dettes financières brutes se composent principalement des emprunts obligataires 2024 et 2026 pour un montant total de 650 millions d'euros, de la ligne de crédit à moyen terme pour un montant de 200 millions d'euros ainsi que de l'emprunt à la Banque européenne d'investissement d'un montant de 100 millions d'euros.

Le 18 février 2019, Fnac Darty a annoncé la signature d'un contrat de crédit d'un montant de 100 millions d'euros avec la Banque européenne d'investissement (BEI). Réalisé dans le cadre du « plan Juncker », cet emprunt sera destiné à financer les investissements de transformation digitale du Groupe en soutien du déploiement de Confiance+. Ce financement présente une maturité maximale de 9 ans, à des conditions attractives. Au 31 décembre 2019, la ligne de crédit BEI est utilisée à hauteur de 100 millions d'euros.

Le 15 mai 2019, Fnac Darty a finalisé l'opération de refinancement de son emprunt obligataire après avoir placé avec succès ses obligations senior d'un montant principal cumulé de 650 millions d'euros, composé d'un montant en principal cumulé de 300 millions d'obligations senior échues en 2024 et d'un montant en principal cumulé de 350 millions d'obligations senior échues en 2026. Les obligations arrivant à échéance en 2024 verseront un coupon annuel de 1,875 %. Les obligations arrivant à échéance en 2026 verseront un coupon annuel de 2,625 %. Le produit de l'offre a été utilisé pour rembourser intégralement les 650 millions d'euros d'obligations senior à 3,25 % en circulation arrivant à échéance en 2023.

Conformément à la norme IFRS 9, l'analyse menée a conclu à l'extinction de la dette remboursée, ce qui a conduit à la décomptabilisation de l'ancienne dette. Les principaux arguments dans l'analyse ont été :

- le remboursement anticipé était prévu par le contrat initial ;
- aucun traitement préférentiel n'a été accordé aux investisseurs de l'ancienne dette ;
- l'émission de la nouvelle dette a été offerte à tous les investisseurs admissibles potentiels sur le marché.

Fnac Darty avait également mis en place en 2018 un programme de titres de créance négociables à court terme (« NEU CP ») destiné à se substituer aux tirages de la ligne de crédit revolving pour les besoins de financement de la saisonnalité du Groupe. Ce programme, comportant un plafond de 300 millions d'euros, est constitué d'émissions réalisées sur le marché de la dette à court terme, avec une échéance d'un an maximum. Au 31 décembre 2019, ce programme est utilisé à hauteur de 50 millions d'euros, seuil d'encours minimum maintenu tout au long de l'année, pour animer la vie du programme sur son marché.

Les dettes financières 2019 incluent les dettes locatives liées à l'application de la norme IFRS 16. L'analyse des dettes locatives est détaillée dans la note 28.2.

(en millions d'euros)	2018	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	**855,1**	**0,0**	**22,0**	**51,0**	**80,9**	**700,2**	**1,0**
Emprunt obligataire 2023	650,0					650,0	
Ligne de crédit à moyen terme	200,0		20,0	50,0	80,0	50,0	
Autres dettes financières	2,6		0,1	0,4	0,9	0,2	1,0
Dettes sur contrats de location-financement	2,5		1,9	0,6			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À COURT TERME	**56,1**	**56,1**					
Intérêts capitalisés de l'emprunt obligataire 2023	5,3	5,3					
Titres de créances négociables	50,0	50,0					
Dettes sur contrats de location-financement	0,8	0,8					
TOTAL	**911,2**	**56,1**	**22,0**	**51,0**	**80,9**	**700,2**	**1,0**
%		**6,2 %**	**2,4 %**	**5,6 %**	**8,9 %**	**76,8 %**	**0,1 %**

28.2 / Dettes locatives

Les dettes locatives s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018	Première application d'IFRS 16	Nouveaux contrats et revalorisations	Dévalorisations	Remboursements	Variation de change	Reclassement	Autres variations	Passifs détenus en vue de la vente	Au 31 décembre 2019
Dettes locatives à moins d'un an	0,0	211,6	55,2	(13,1)	(224,8)	0,2	194,1	0,7	(8,8)	215,1
Dettes locatives à plus d'un an	0,0	775,5	319,6	(40,0)	0,0	0,9	(194,1)	0,3	(61,4)	800,8
DETTES LOCATIVES	**0,0**	**987,1**	**374,8**	**(53,1)**	**(224,8)**	**1,1**	**0,0**	**1,0**	**(70,2)**	**1 015,9**

L'échéancier des dettes locatives se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	**2019**
N+1	215,1
N+2	180,6
N+3	156,7
N+4	112,4
N+5	92,3
Au-delà de 5 ans	258,8
TOTAL	**1 015,9**

28.3 / Analyse par devise de remboursement

(en millions d'euros)	**2019**	**Emprunts et dettes financières à long terme**	**Emprunts et dettes financières à court terme**	**%**	**2018**	**%**
Euro	2 005,4	1 717,9	287,5	98,8 %	911,2	100,0 %
Franc suisse	23,1	18,9	4,2	1,1 %	0,0	0,0 %
Autres	0,8	0,4	0,4	0,0 %	0,0	0,0 %
TOTAL	**2 029,3**	**1 737,2**	**292,1**		**911,2**	

28.4 / Dette brute par catégorie

La dette brute du Groupe se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	**2019**	**2018**
Emprunt obligataire 2026	350,7	0,0
Emprunt obligataire 2024	300,6	0,0
Emprunt obligataire 2023	0,0	655,3
Ligne de crédit à moyen terme	200,0	200,0
Emprunt Banque européenne d'investissement	100,0	0,0
Dettes sur contrats de location-financement	0,0	3,3
Titres de créances négociables	50,0	50,0
Autres dettes financières	12,1	2,6
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER HORS IFRS 16	**1 013,4**	**911,2**
Dettes locatives IFRS 16	**1 015,9**	**0,0**
Dettes locatives IFRS 16 à long terme	800,8	0,0
Dettes locatives IFRS 16 à court terme*	215,1	0,0
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER AVEC IFRS 16	**2 029,3**	**911,2**

* *Valeur actualisée du paiement dû dans les douze prochains mois.*

NOTE 29 EXPOSITION AUX RISQUES DE MARCHÉ DE TAUX D'INTÉRÊT, DE CHANGE ET AUX FLUCTUATIONS DE COURS DE BOURSE

Au 31 décembre 2019 l'exposition aux différents risques de marché s'analyse de la manière suivante :

29.1 / Exposition aux risques de taux d'intérêt

L'exposition au risque de taux d'intérêt est composée d'actifs et passifs financiers à taux variable exposés à un risque de cash-flow comme suit :

		Échéancier pour 2019		
(en millions d'euros)	**2019**	**Moins d'un an**	**Un à cinq ans**	**Plus de cinq ans**
VMP et disponibilités	740,3	740,3		
ACTIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	**740,3**	**740,3**	**0,0**	**0,0**
Autres dettes financières	203,3	22,0	181,3	
PASSIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	**203,3**	**22,0**	**181,3**	**0,0**

		Échéancier pour 2018		
(en millions d'euros)	**2018**	**Moins d'un an**	**Un à cinq ans**	**Plus de cinq ans**
VMP et disponibilités	718,5	718,5		
ACTIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	**718,5**	**718,5**	**0,0**	**0,0**
Autres dettes financières	200,0		200,0	
PASSIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	**200,0**	**0,0**	**200,0**	**0,0**

Analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt

La dette du Groupe est essentiellement constituée de financements à taux fixe (notamment l'emprunt obligataire de 650 millions d'euros et l'emprunt Banque européenne d'investissement de 100 millions d'euros). Une évolution des taux concernerait ainsi essentiellement la ligne de crédit à moyen terme de 200 millions d'euros à taux variable indexé sur l'Euribor.

En conséquence, au 31 décembre 2019, sur la base des éléments présentés ci-dessus, une variation de plus ou moins 50 points de base des taux d'intérêt n'aurait pas d'impact significatif sur le résultat avant impôt du Groupe, en année pleine.

(en millions d'euros)	**Impact résultat**
Au 31 décembre 2019	
Variation de + 50 points de base	0,0
Variation de - 50 points de base	0,0

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

29.2 / Exposition aux risques de change

Fnac Darty utilise pour la gestion du risque de change des instruments de change à terme, afin de couvrir ses risques commerciaux d'export et d'import.

Par ailleurs, le Groupe peut être amené à mettre en place des stratégies optionnelles simples (achat d'options ou tunnels) pour couvrir des expositions futures.

Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 9, ces instruments dérivés sont analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture. Ces instruments dérivés de change sont comptabilisés au bilan en valeur de marché à la date de clôture.

Les dérivés de change du Groupe traités en gestion à des fins de couverture ne sont pas documentés dans le cadre de la comptabilité de couverture au regard de la norme IFRS 9 et sont donc comptabilisés comme des instruments dérivés dont la variation de juste valeur impacte les autres éléments du résultat global.

Au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018 ces dérivés incluent principalement un contrat de couverture de change en dollars.

(en millions d'euros)	2019	Dollar américain
COUVERTURES DE DÉRIVÉS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	**59,0**	**59,0**
Achats à terme & swaps achat à terme	59,0	59,0

(en millions d'euros)	2018	Dollar américain
COUVERTURES DE DÉRIVÉS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	**43,7**	**43,7**
Achats à terme & swaps achat à terme	43,7	43,7

Au 31 décembre 2019, l'exposition bilancielle du Groupe en devise de transaction autre que l'euro était la suivante :

(en millions d'euros)	2019	Dollar américain	Franc suisse	Hong Kong dollar
Créances commerciales exposées	2,7	2,4	0,3	
Autres actifs financiers exposés	20,3	9,7	10,4	0,2
Dettes fournisseurs exposées	27,4	8,7	18,7	
Dettes financières exposées	0,0			
EXPOSITION BRUTE AU BILAN	**(4,4)**	**3,4**	**(8,0)**	**0,2**
Instruments de couverture	3,4	3,4		
EXPOSITION BRUTE APRÈS GESTION	**(7,8)**	**0,0**	**(8,0)**	**0,2**

(en millions d'euros)	2019	Dollar américain	Franc suisse	Hong Kong dollar
Actifs monétaires	23,0	12,1	10,7	0,2
Passifs monétaires	27,4	8,7	18,7	0,0
EXPOSITION BRUTE AU BILAN	**(4,4)**	**3,4**	**(8,0)**	**0,2**
Instruments de couverture	3,4	3,4		
EXPOSITION BRUTE APRÈS GESTION	**(7,8)**	**0,0**	**(8,0)**	**0,2**

Les créances commerciales et les dettes fournisseurs en devises exposées au risque de change concernent les opérations courantes.

Les autres actifs financiers exposés sont constitués des créances et prêts ainsi que des soldes bancaires, des placements et équivalents de trésorerie dont la date d'échéance est inférieure à trois mois en date d'acquisition.

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.

Analyse de sensibilité au risque de change

L'analyse de sensibilité exclut les impacts liés à la conversion des états financiers de chaque entité de Fnac Darty dans sa monnaie de présentation (euro) ainsi que la valorisation de la position de change bilancielle, considérée comme non significative en date d'arrêté.

Sur la base des données de marché en date de clôture, l'impact des instruments dérivés de change en cas d'une variation instantanée de 10 % des cours de change de l'euro par rapport aux principales devises d'exposition les plus significatives pour le Groupe (principalement le dollar américain) est non significatif.

29.3 / Exposition aux risques de fluctuation des cours de bourse

Dans le cadre de ses opérations courantes, le Groupe intervient sur les actions émises par le Groupe. Au 31 décembre 2019, aucune opération de couverture relative au risque actions n'était reconnue comme instrument dérivé au regard de l'application de la norme IFRS 9.

29.4 / Autres risques de marché – Risques de crédit

Compte tenu du grand nombre de clients, il n'y a pas de concentration du risque de crédit sur les créances détenues par le Groupe. De façon générale, le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de crédit particulier sur ses actifs financiers.

29.5 / Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et périodiquement appréciée par le Groupe à l'aide des procédures de reporting financier du Groupe.

L'analyse suivante porte sur les engagements contractuels des dettes financières et dettes fournisseurs et inclut notamment les intérêts à payer. Les flux futurs de trésorerie présentés n'ont pas fait l'objet d'actualisation.

Il n'est pas prévu sur la base des données en date de clôture que les flux de trésorerie indiqués se produisent de façon anticipée et pour des montants sensiblement différents de ceux indiqués dans l'échéancier.

Les flux relatifs aux dérivés de change sont non significatifs.

	2019				
(en millions d'euros)	Valeur comptable	Flux de trésorerie	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Autres dettes financières	2 029,3	(2 029,3)	(292,1)	(1 061,7)	(675,5)
Dettes fournisseurs	1 888,7	(1 888,7)	(1 888,7)		
TOTAL	**3 918,0**	**(3 918,0)**	**(2 180,8)**	**(1 061,7)**	**(675,5)**

	2018				
(en millions d'euros)	Valeur comptable	Flux de trésorerie	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Autres dettes financières	911,2	(911,2)	(56,1)	(854,1)	(1,0)
Dettes fournisseurs	1 865,2	(1 865,2)	(1 865,2)		
TOTAL	**2 776,4**	**(2 776,4)**	**(1 921,3)**	**(854,1)**	**(1,0)**

NOTE 30 CLASSIFICATION COMPTABLE ET VALEUR DE MARCHÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS

	2019	Ventilation par classification comptable					2018
(en millions d'euros)	Valeur de marché	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Coût amorti	Niveau d'évaluation	Valeur au bilan
ACTIFS NON COURANTS							
Actifs financiers non courants	27,9	27,9	7,4		20,5		20,6
Instruments de dette à la juste valeur	*7,4*	*7,4*	*7,4*			*Niveau 2*	*4,6*
Dépôts et cautionnements	*20,2*	*20,2*			*20,2*		*15,8*
Autres actifs financiers non courants	*0,3*	*0,3*			*0,3*		*0,2*
ACTIFS COURANTS							
Créances clients	274,8	274,8			274,8		271,8
Autres actifs financiers courants	11,6	11,6			11,6		14,2
Instruments dérivés actifs avec comptabilité de couverture	*0,9*	*0,9*		*0,9*		*Niveau 2*	*0,5*
Autres actifs financiers courants	*10,7*	*10,7*	*10,7*				*13,7*
Trésorerie et équivalents de trésorerie	995,5	995,5	995,5			Niveau 1	918,6
PASSIFS NON COURANTS							
Emprunts et dettes financières à long terme	1 765,7	1 737,2			1 737,2		852,6
Emprunt obligataire 2026	*367,9*	*350,0*			*350,0*	*Niveau 1*	*0,0*
Emprunt obligataire 2024	*310,6*	*300,0*			*300,0*	*Niveau 1*	*0,0*
Emprunt obligataire 2023	*0,0*	*0,0*			*0,0*	*Niveau 1*	*650,0*
Dette locative à long terme	*800,8*	*800,8*			*800,8*		*0,0*
Emprunt Banque européenne d'investissement	*100,0*	*100,0*			*100,0*		
Ligne de crédit à moyen terme	*180,0*	*180,0*			*180,0*		*200,0*
Autres dettes financières	*6,4*	*6,4*			*6,4*		*2,6*
PASSIFS COURANTS							
Emprunts et dettes financières à court terme	292,1	292,1			292,1		55,3
Intérêts capitalisés des obligataires	*1,3*	*1,3*			*1,3*		*5,3*
Dette locative à court terme	*215,1*	*215,1*			*215,1*		*0,0*
Ligne de crédit à moyen terme	*20,0*	*20,0*			*20,0*		*0,0*
Titres de créances négociables	*50,0*	*50,0*			*50,0*		*50,0*
Autre dettes financières	*5,7*	*5,7*			*5,7*		*0,0*
Autres passifs financiers courants	18,2	18,2			18,2		15,9
Instruments dérivés passifs avec comptabilité de couverture						*Niveau 2*	
Autres passifs financiers courants	*18,2*	*18,2*			*18,2*		*15,9*
Dettes fournisseurs	1 888,7	1 888,7			1 888,7		1 876,7

La norme IFRS 13 requiert de hiérarchiser les différentes techniques de valorisation pour chacun des instruments financiers. Ainsi le Groupe distingue trois catégories d'instruments financiers à partir des deux modes de valorisation utilisés (prix cotés et techniques de valorisation) et s'appuie sur cette classification, en conformité avec les normes comptables internationales, pour exposer les caractéristiques des instruments financiers comptabilisés au bilan à la juste valeur par résultat en date d'arrêté :

- **catégorie de niveau 1 :** instruments financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif ;
- **catégorie de niveau 2 :** instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables ;
- **catégorie de niveau 3 :** instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres non observables (paramètres dont la valeur résulte d'hypothèses ne reposant pas sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument ou sur des données de marché observables disponibles en date de clôture) ou qui ne le sont que partiellement.

NOTE 31 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net du Groupe s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	**2019**	**2018**
Dettes financières brutes	1 013,4	911,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(995,5)	(918,6)
ENDETTEMENT FINANCIER NET HORS IFRS 16	**17,9**	**(7,4)**
Dettes locatives	1 015,9	0,0
ENDETTEMENT FINANCIER NET AVEC IFRS 16	**1 033,8**	**(7,4)**

NOTE 32 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie nette des découverts bancaires s'élève au 31 décembre 2019 à 995,5 millions d'euros et correspond au montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie présenté dans le tableau des flux de trésorerie.

(en millions d'euros)	**2019**	**2018**
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DU BILAN	**995,5**	**918,6**
Découverts bancaires	0,0	0,0
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	**995,5**	**918,6**

La variation de la trésorerie et équivalents de trésorerie entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019 est une amélioration de 76,9 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *
Flux nets liés aux activités opérationnelles	551,8	271,6
Flux nets liés aux activités d'investissement	(238,9)	(127,3)
Flux nets liés aux activités de financement	(208,6)	6,4
Flux nets liés aux activités non poursuivies	(27,6)	(6,5)
Incidence de variations des cours de change	0,2	(0,5)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	**76,9**	**143,7**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

32.1 / Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles résultent essentiellement des principales activités génératrices de trésorerie du Groupe et s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	570,4	350,7
Variation du besoin en fonds de roulement	51,8	(7,3)
Impôts sur le résultat payés	(70,4)	(71,8)
FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	**551,8**	**271,6**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

En 2019, les flux nets liés aux activités opérationnelles génèrent une ressource de 551,8 millions d'euros. Cette augmentation est principalement liée à l'application de la norme IFRS 16 à partir du 1er janvier 2019.

La formation de la capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts est la suivante :

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *
Résultat net des activités poursuivies	**114,1**	**157,7**
Dotations et reprises courantes & non courantes sur actif non courants et provisions pour risques et charges	311,7	95,1
Résultat de cession courant des actifs opérationnels	(0,2)	(4,9)
Résultat de cession non courant des actifs opérationnels	4,6	0,0
Charges et produits d'impôts différés	(7,8)	(10,2)
Actualisation des provisions pour retraites & autres avantages similaires	(2,9)	2,4
Dotations et reprises financiers sur actif financiers non courants	(1,4)	(1,2)
Autres éléments sans contrepartie en trésorerie	0,0	0,0
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie	**304,0**	**81,2**
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT	**418,1**	**238,9**
Charges et produits d'intérêts financiers	72,9	36,5
Dividendes reçus	0,0	0,0
Charge nette d'impôt exigible	79,4	75,3
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT AVANT IMPÔTS, DIVIDENDES ET INTÉRÊTS	**570,4**	**350,7**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

L'augmentation des dotations et reprises courantes & non courantes sur actifs non courants et provisions pour risques et charges inclut les amortissements du droit d'utilisation liés à l'application de la norme IFRS 16 à partir du 1er janvier 2019.

32.2 / Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement

Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement du Groupe comprennent les acquisitions et les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles (investissements opérationnels nets), ainsi que les acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise ou cédée, les acquisitions et cessions d'autres actifs financiers et les intérêts et dividendes reçus (investissements financiers nets).

Les investissements opérationnels et financiers réalisés par le Groupe au cours de l'exercice 2019 représentent une dépense de 238,9 millions d'euros. Sur l'exercice 2018, ils représentaient une dépense de 127,3 millions d'euros.

(en millions d'euros)	**2019**	**2018 retraité ***
Investissements opérationnels nets	(145,0)	(113,8)
Investissements financiers nets	(93,9)	(13,5)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	**(238,9)**	**(127,3)**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

Les investissements opérationnels nets réalisés par le Groupe au cours de l'exercice 2019 représentent une dépense de 145,0 millions d'euros. Les investissements ont notamment permis l'ouverture de nouveaux magasins (en France, Suisse, Espagne, Portugal, Belgique et Luxembourg), l'automatisation des entrepôts logistique, l'implantation d'espaces Cuisine dans le réseau Darty, le développement des sites internet du Groupe, l'augmentation des coûts informatiques pour moderniser l'infrastructure au sein du Groupe, ainsi que la digitalisation de magasins existants afin d'améliorer l'expérience client.

D'une façon générale, les investissements ont vocation à soutenir la stratégie du Groupe (« Confiance + ») et notamment la complémentarité des enseignes Fnac et Darty, l'omnicanal et le digital.

(en millions d'euros)	**2019**	**2018 retraité ***
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(52,1)	(43,0)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(100,3)	(75,7)
Variation des avances & acomptes sur immobilisations	0,0	0,0
Variation des dettes sur immobilisations	5,4	4,6
TOTAL DES ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS	**(147,0)**	**(114,1)**
Cessions d'immobilisations	2,0	0,3
TOTAL DES ACQUISITIONS ET CESSIONS D'IMMOBILISATIONS	**(145,0)**	**(113,8)**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

Les investissements financiers nets du Groupe présentent un décaissement de 93,9 millions d'euros en 2019 contre un décaissement de 13,5 million d'euros en 2018.

(en millions d'euros)	**2019**	**2018 retraité ***
Acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise et cédée	(92,5)	(11,2)
Acquisitions d'autres actifs financiers	(1,4)	(2,3)
Cessions d'autres actifs financiers	0,0	0,0
Intérêts et dividendes reçus	0,0	0,0
INVESTISSEMENT FINANCIERS (NETS)	**(93,9)**	**(13,5)**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

En 2019, les acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise et cédée, représentent un décaissement net de 92,5 millions d'euros dans le cadre de l'acquisition de Nature & Découvertes, Billetreduc.com, CTS Eventim France et PC Clinic, ainsi que la cession d'une participation de 48 % dans la société France Billet à CTS Eventim dans le cadre du partenariat stratégique mis en place entre les deux groupes.

Les acquisitions d'autres actifs financiers incluent pour 1,4 million d'euros d'investissement dans le fonds Daphni Purple. Par ailleurs, le Groupe s'est engagé à souscrire les 29 % de parts restantes de Daphni pour 2,0 millions d'euros.

En 2018, les acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise représentaient le décaissement dans le cadre de l'acquisition d'une participation de 51 % dans la société WeFix. Par ailleurs, le Groupe s'est engagé pour acquérir les participations minoritaires dans WeFix via un pacte d'actionnaires organisant les conditions de cette acquisition.

Les acquisitions d'autres actifs financiers incluaient principalement les deux appels de fonds Daphni Purple pour 1,4 million d'euros.

32.3 / Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement

Les activités de financement sont les activités qui ont pour résultat des changements dans l'importance et la composition des apports en capital et des emprunts de l'entité.

(en millions d'euros)	**2019**	**2018 retraité ***
Augmentation/Diminution de capital	7,1	6,8
Autres opérations avec les actionnaires	0,0	0,0
Acquisitions ou cessions d'actions d'auto-contrôle	(21,0)	(14,4)
Dividendes versés aux actionnaires	0,0	0,0
Émission d'emprunts	650,0	0,0
Remboursement d'emprunts	(650,0)	0,0
Remboursements des dettes locatives	(212,8)	0,0
Intérêts payés sur dettes locatives	(21,1)	0,0
Augmentation des autres dettes financières	100,0	50,2
Remboursement des autres dettes financières	(10,4)	0,0
Intérêts versés et assimilés	(45,8)	(31,7)
Financement du fonds de pension Comet	(4,6)	(4,5)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	**(208,6)**	**6,4**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

Les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement présentent un décaissement de 208,6 millions d'euros en 2019 contre une ressource de 6,4 millions d'euros en 2018.

En 2019 :

- l'augmentation de capital de 7,1 millions d'euros représente principalement la création de 110 937 actions créées pour servir le plan d'actionnariat salarié du Groupe mis en œuvre auprès des salariés en Belgique, Espagne, France, Pays-Bas, Portugal et Suisse ;
- les décaissements pour acquisition d'actions d'auto-contrôle représentent pour 20,3 millions d'euros au titre des deuxième, troisième et quatrième tranches du programme de rachat d'actions propres. Au total, ce sont 296 750 actions qui ont été rachetées puis annulées au cours de l'année 2019. Ce poste inclut également un décaissement de 0,7 million d'euros correspondant à l'acquisition et cession d'actions Fnac Darty réalisées dans le cadre du contrat de liquidité. Au 31 décembre 2019, le Groupe détient 78 750 actions d'auto-contrôle ;

- l'émission d'emprunt correspond au placement d'obligations senior d'un montant principal cumulé de 650 millions d'euros, composé d'un montant en principal cumulé de 300 millions d'obligations senior échues en 2024 et d'un montant en principal cumulé de 350 millions d'obligations senior échues en 2026. Les obligations 2024 verseront un coupon annuel de 1,875 %. Les obligations 2026 verseront un coupon annuel de 2,625 % ;
- après la clôture de l'offre mentionnée ci-dessous, Fnac Darty a utilisé le produit de l'offre, ainsi que les liquidités disponibles, pour rembourser intégralement ses 650 millions d'euros d'obligations senior à 3,25 % en circulation arrivant à échéance en 2023 et payer les primes, coûts, frais et charges associés.

  Conformément à la norme IFRS 9, l'analyse menée a conclu à l'extinction de dette remboursée, ce qui conduit à la décomptabilisation de l'ancienne dette. Les impacts sont les suivants :

  - décomptabilisation de l'ancienne dette avec impact en résultat des primes, décotes ou frais d'origine non entièrement amortis,
  - enregistrement de la nouvelle dette,
  - étalement des nouveaux frais attribuables à la nouvelle dette ;
- les remboursements des dettes locatives et les intérêts payés sur dettes locatives correspondent aux paiements des loyers qui sont dans le champ d'application de la norme IFRS 16 ;
- l'augmentation nette des autres dettes financières de 100 millions d'euros est liée à la signature du contrat de crédit avec la Banque européenne d'investissement (BEI) ;
- les intérêts versés et assimilés représentaient les intérêts financiers des instruments mis en place pour le financement Groupe et une charge non récurrente de 27,0 millions d'euros en 2019 suite au refinancement de l'emprunt obligataire.

En 2018 :

- l'augmentation de capital de 6,8 millions d'euros représentaient la création de 90 558 actions créées pour servir le plan d'actionnariat salarié du Groupe mis en œuvre auprès des salariés en Belgique, Espagne, France, Pays-Bas, Portugal et Suisse ;
- les décaissements de 14,4 millions d'euros d'acquisition d'actions d'auto-contrôle représentaient pour 11,2 millions d'euros la première tranche du programme de rachat d'actions propres. Ce poste incluait également un décaissement net de 3,2 millions d'euros lié à l'acquisition et cessions d'actions Fnac Darty réalisée dans le cadre du contrat de liquidité. Au 31 décembre 2018, le Groupe détenait 61 000 actions d'auto-contrôle ;
- l'augmentation nette des dettes financières de 50,2 millions d'euros incluait l'émission de titres de créance négociables à court terme (NEU CP) pour un montant net de remboursements pour 50 millions d'euros. En 2018, Fnac Darty a émis ces titres de créances négociables à court terme pour financer son activité d'exploitation ;
- les intérêts versés et assimilés représentent les intérêts financiers des instruments mis en place pour le financement Groupe.

32.4 / Financement du fonds de pension Comet

Le financement du fonds de pension britannique Comet qui a été intégré lors de l'acquisition de Darty représente les décaissements effectués par le Groupe, dans le cadre des engagements de retraite pour les anciens salariés de Comet au Royaume-Uni. Depuis le mois de juillet 2017, le financement du fonds de pension Comet était de 4,0 millions de livre sterling par an. Ce financement a été renégocié en 2019, et les versements sont suspendus à partir de janvier 2020, le fonds étant à l'équilibre.

NOTE 33 ACTIVITÉS NON POURSUIVIES

Une activité non poursuivie, cédée ou en vue d'être cédée est définie comme une composante d'une entité ayant des flux de trésorerie identifiables du reste de l'entité et qui représente une ligne d'activité ou une région principale et distincte. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités non poursuivies », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

Au quatrième trimestre 2019, le Groupe a engagé un processus de recherche de partenaire pour sa filiale néerlandaise BCC, pouvant conduire à une sortie complète du pays. Une banque d'affaires a été mandatée pour identifier des partenaires potentiels et mener des discussions.

Conformément à la norme IFRS 5, BCC a fait l'objet d'une présentation spécifique dans la présentation des comptes consolidés au 31 décembre 2019, ainsi qu'un retraitement de la présentation au 31 décembre 2018. En 2019, les actifs et passifs de BCC sont présentés sur une ligne séparée au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de l'activité de BCC est présenté sur une ligne distincte au compte de résultat, « Activités non poursuivies », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

33.1 / Résultat des activités non poursuivies

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	**416,6**	**342,9**
Coût des ventes	(317,3)	(260,3)
MARGE BRUTE	**99,3**	**82,6**
Charges de personnel	(53,7)	(51,3)
Autres produits et charges opérationnels courants	(51,9)	(39,4)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**(6,3)**	**(8,1)**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(0,2)	0,3
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**(6,5)**	**(7,8)**
Charges financières (nettes)	(3,7)	0,0
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	**(10,2)**	**(7,8)**
Impôt sur le résultat	0,0	0,0
RÉSULTAT NET	**(10,2)**	**(7,8)**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

Le résultat des activités non poursuivies inclut l'activité de BCC pour un résultat net de - 10,0 millions d'euros en 2019 et un résultat net de - 8,1 millions d'euros en 2018.

Il inclut également en 2019 une charge nette de 0,2 million d'euros, correspondant principalement à des charges liées aux activités abandonnées historiques du Groupe. En 2018, le résultat des activités non poursuivies incluait un résultat net positif de 0,3 million d'euros pour les activités non poursuivies du Groupe en Italie.

Les charges financières de 3,7 millions d'euros sont constituées des intérêts sur dette locative de BCC calculés dans le cadre de la norme IFRS16.

33.2 / Flux nets de trésorerie liés aux activités non poursuivies

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité *
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	0,0	(1,9)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(4,4)	(3,8)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(12,2)	(0,8)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS NON POURSUIVIES	**(16,6)**	**(6,5)**
Reclassement de la trésorerie des activités non poursuivies en actif en vue de la vente	(11,0)	
FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS NON POURSUIVIES	**(27,6)**	**(6,5)**

* *Retraité du reclassement de BCC en activité non poursuivie.*

Les flux nets de trésorerie liés aux activités non poursuivies incluent principalement l'activité de BCC pour un flux net de - 16,0 millions d'euros en 2019, et un flux net de - 5,9 millions d'euros en 2018.

33.3 / Actifs détenus en vue de la vente et dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente

(en millions d'euros)	2019	2018
Actifs détenus en vue de la vente	**200,6**	**0,0**
Immobilisations incorporelles	*4,1*	*0,0*
Immobilisations corporelles	*23,4*	*0,0*
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	*69,2*	*0,0*
Stocks	*72,2*	*0,0*
Autres actifs courants	*20,8*	*0,0*
Trésorerie et équivalents de trésorerie	*10,9*	*0,0*
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	**135,1**	**1,3**
Dette de loyer à plus d'un an	*61,4*	*0,0*
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	*0,3*	*0,0*
Dette de loyer à moins d'un an	*8,8*	*0,0*
Autres passifs financiers courants	*0,3*	*0,0*
Dettes fournisseurs	*51,6*	*0,0*
Autres passifs courants	*12,7*	*0,0*
Passifs liés à des magasins en cours de cession	*0,0*	*1,3*

Les actifs détenus en vue de la vente et les dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente représentent en 2019 les actifs et dettes associés de BCC.

NOTE 34 PASSIFS ÉVENTUELS, ENGAGEMENTS CONTRACTUELS NON COMPTABILISÉS ET RISQUES ÉVENTUELS

34.1 / Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des engagements et obligations contractuelles du Groupe, hormis les engagements liés aux avantages du personnel détaillés dans la note 25.

	Paiements dus par période			
(en millions d'euros)	**À moins d'un an**	**De un à cinq ans**	**À plus de cinq ans**	**2019**
Obligations d'achat irrévocables	24,6	3,6	0,6	28,8
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	**24,6**	**3,6**	**0,6**	**28,8**

	Paiements dus par période			
(en millions d'euros)	**À moins d'un an**	**De un à cinq ans**	**À plus de cinq ans**	**2018**
Contrats de location simple	211,0	260,8	48,0	519,8
Obligations d'achat irrévocables	27,0	7,0	0,0	34,0
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	**238,0**	**267,8**	**48,0**	**553,8**

Suite à l'application de la norme IFRS 16, les contrats de location simples sont désormais présentés au bilan par des droits d'utilisation à l'actif, et des dettes locatives au passif.

La différence constatée entre le montant des dettes locatives à la date de première application de la norme IFRS 16 et celui des engagements hors bilan relatifs aux contrats de location (519,8 millions d'euros à fin décembre 2018) s'explique par les différentes méthodologies retenues :

- pas d'actualisation des flux pour le calcul des engagements hors bilan de location ;
- durée retenue pour le calcul des engagements hors bilan de location limitée à la première option de sortie du contrat.

(en millions d'euros)	
Engagements hors bilan donnés au titre des contrats de locations simples au 31 décembre 2018	**519,8**
Effet lié à la date d'échéance de contrat retenue	508,7
Effet de l'actualisation	(41,3)
Dette locative IFRS 16 constatée au 1er janvier 2019	**987,2**

L'impact des durées retenues pour la dette locative IFRS 16 représente une augmentation de l'engagement de 508,7 millions d'euros. L'impact de l'actualisation pour le calcul de la dette locative IFRS 16 représente une diminution de l'engagement de 41,3 millions d'euros.

34.2 / Nantissements et sûretés réelles

Dans le cadre de l'acquisition de Darty, le Groupe a mis en place de nouvelles sources de financement, destinées à financer la composante en numéraire de l'acquisition et à refinancer l'ensemble des emprunts et lignes bancaires existantes dans chacune des deux sociétés.

La maturité du Contrat de Crédit Senior d'un montant total de 600 millions d'euros, initialement de 5 ans à compter de sa signature le 20 avril 2016, a été renégociée en 2018 et s'établit désormais en avril 2023. Le Contrat de Crédit Senior se décompose en deux lignes :

- un prêt à moyen terme *(Senior Term Loan Facility)* d'un montant de 200 millions d'euros, amortissable à compter du 54e mois, contre le 30e initialement, suite à la renégociation menée en 2018 ;
- une ligne de crédit revolving *(Revolving Facility)* d'un montant de 400 millions d'euros, destinée à financer les variations de trésorerie liées à la saisonnalité.

Par ailleurs, Fnac Darty a annoncé le 18 février 2019 la signature d'un contrat de crédit d'un montant de 100 millions d'euros avec la Banque européenne d'investissement (BEI). Réalisé dans le cadre du « plan Juncker » cet emprunt sera destiné à financer les investissements de transformation digitale de Fnac Darty en soutien au déploiement de Confiance+. Ce financement permet au Groupe de saisir une opportunité de mise en place de dette long terme, avec une maturité maximale de 9 ans, à des conditions très attractives.

En outre, les obligations senior pour un montant de 650 millions d'euros, d'une maturité de 7 ans émises le 22 septembre 2016, ont été refinancées le 15 mai 2019 par l'émission d'obligations senior d'un montant principal cumulé de 650 millions d'euros, composé d'un montant en principal cumulé de 300 millions d'obligations senior échues en 2024 et d'un montant en principal cumulé de 350 millions d'obligations senior échues en 2026. Les obligations 2024 verseront un coupon annuel de 1,875 %. Les obligations de 2026 verseront un coupon annuel de 2,625 %. Le produit de l'offre a été utilisé pour rembourser Intégralement les 650 millions d'euros d'obligation senior à 3,25 % en circulation arrivant à échéance en 2023.

Afin de cautionner ces lignes de financement souscrites par la société Fnac Darty SA, les sociétés suivantes du Groupe se sont portées garantes : Fnac Darty Participations et Services SA, Fnac Direct, Établissements Darty et fils, Darty Grand Est, Darty Grand Ouest, Fnac Belgium et Fnac Vanden Borre.

34.3 / Autres engagements

Les autres engagements s'établissent comme suit :

	Paiements dus par période				
(en millions d'euros)	**À moins d'un an**	**De un à cinq ans**	**À plus de cinq ans**	**2019**	**2018**
Montant de la ligne de crédit non utilisée à la date de clôture	6,0	403,6	0,0	409,6	400,0
Autres garanties reçues	45,0	20,4	27,1	92,5	67,5
TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS	**51,0**	**424,0**	**27,1**	**502,1**	**467,5**
Garanties sur loyer, cautions immobilières	6,1	15,5	21,9	43,5	41,8
Autres engagements	100,4	34,2	88,0	222,6	205,6
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	**106,5**	**49,7**	**109,9**	**266,1**	**247,4**

La ligne de crédit revolving mobilisable *(Revolving Facility)* d'un montant de 400 millions d'euros n'a pas fait l'objet de tirage au 31 décembre 2019, et constitue donc un engagement hors bilan reçu. Le montant de cette ligne augmente car il intègre les lignes de crédit revolving mobilisables de la société Nature & Découvertes.

Dans le cadre du partenariat stratégique avec le groupe CTS Eventim, la société FDPS a contractualisé une garantie à première demande au bénéfice de sa filiale France Billet en contrepartie du maintien du *cash pooling* avec le Groupe pour un montant de 20 millions d'euros. Au 31 décembre 2019, cette garantie n'est pas utilisée, et constitue donc un engagement hors bilan reçu par France Billet et un engagement donné par la société FDPS.

L'augmentation des autres garanties reçues s'explique principalement par la garantie à première demande au bénéfice de France Billet dans le cadre du partenariat stratégique avec le groupe CTS Eventim, ainsi que par la forte hausse des cautions liées à de nouveaux contrats de franchises (hausse de 8,0 millions d'euros).

L'augmentation des autres engagements donnés de 17,0 millions d'euros est principalement liée à la garantie à première demande mise en place par la société FDPS au bénéfice de France Billet, partiellement compensé par une baisse du montant de la garantie au profit de la société Apple.

Par ailleurs, les autres engagements donnés comprennent deux cautions pour un montant global de 83 millions de livres sterling (contre-valeur de 97,6 millions d'euros) :

- une caution de 23 millions de livres sterling donnée par Darty en 2012, lors de la cession de Comet, et reconduite le 31 janvier 2020 jusqu'en mai 2026 ;
- une caution supplémentaire de 60 millions de livres sterling, d'une durée de 20 ans, donnée le 23 juin 2017 par le Groupe afin de garantir ses obligations dans le fonds de pension britannique Comet.

Afin de garantir cet engagement envers le fonds de pension Comet, les sociétés cautionnant l'emprunt obligataire se sont portées garantes (Fnac Darty Participations et Services SA, Fnac Direct, Établissements Darty et fils, Darty Grand Est, Darty Grand Ouest, Fnac Belgium et Fnac Vanden Borre). L'obligation de chacune des sociétés garante prendra fin si leur caution envers l'emprunt obligataire cesse aussi.

En outre, dans le cadre du partenariat stratégique conclu avec CTS Eventim le 31 octobre 2019, la société CTS Eventim a l'option d'augmenter sa participation au capital de France Billet à un niveau majoritaire via l'exercice d'un call en 2023.

34.4 / Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

34.5 / Procès et litiges

Les sociétés et entreprises du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou de litiges dans le cours normal des opérations, dont des contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières. Les charges pouvant en découler, estimées probables par elles et leurs experts, ont fait l'objet de provisions.

Suite à des informations de presse en date du 1er février 2020, Fnac Darty confirme avoir reçu une signification de contentieux du liquidateur de Comet Group Limited à l'encontre de Darty Holdings SAS, pour un montant d'environ 83 millions de livres sterling. Darty Holdings SAS, une filiale du Groupe, en sa qualité de successeur de Kesa International Limited (KIL), avait cédé Comet Group, dont l'activité était l'exploitation de magasins de biens électroniques au Royaume-Uni, en 2012. Le liquidateur allègue qu'en février 2012, antérieurement à l'acquisition de Darty par Fnac réalisée en 2016, Comet aurait remboursé une dette intragroupe à KIL, alors que Comet était déjà en état de cessation de paiements. Aucun élément concernant ce dossier n'avait été porté à la connaissance du Groupe Fnac au moment de l'acquisition de Darty. Le Groupe conteste fermement le bien-fondé de la requête, et prend les mesures nécessaires pour défendre ses intérêts.

Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés ou entreprises du Groupe sont impliquées, de l'avis de leurs experts, ne fait courir de risque au cours normal et prévisible des affaires ou au développement envisagé du Groupe.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucun autre litige connu de lui comportant des risques probables significatifs, susceptibles d'affecter le patrimoine, le résultat ou la situation financière du Groupe, qui n'ait fait l'objet de provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice. Aucun litige, pris individuellement, n'est significatif à l'échelle de la Société ou du Groupe.

Le Groupe n'a connaissance d'aucun autre litige ou arbitrage, qui serait susceptible d'avoir ou ayant eu dans un passé récent, une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le résultat du Groupe.

NOTE 35 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Partie liée ayant un contrôle sur Fnac Darty

Au 31 décembre 2019, le groupe Ceconomy Retail International détient 24,3 % du capital et 24,3 % des droits de vote de Fnac Darty. Sur 2019, aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et le groupe Ceconomy Retail International n'est à mentionner.

Au 31 décembre 2019, la société SFAM détient 11,4 % du capital et 11,4 % des droits de vote de Fnac Darty et n'a pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty. Ainsi la société SFAM n'est pas une partie liée.

Jusqu'au 23 mai 2019, date de la dernière assemblée générale, le groupe Vivendi Universal comptait deux membres indépendants au conseil d'administration de Fnac Darty sans en être actionnaire. À cette date leur mandat d'administrateur est arrivé à échéance et n'a pas été renouvelé. Ainsi, le groupe Vivendi n'est plus une partie liée.

Pour rappel, au 31 décembre 2018, le groupe Ceconomy Retail International détenait 24,3 % du capital et 24,3 % des droits de vote de Fnac Darty. Aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et le groupe Ceconomy Retail International n'était à dénombrer.

Au 31 décembre 2018, la société SFAM détenait 11,4 % du capital et 11,4 % des droits de vote de Fnac Darty. Aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et la société SFAM n'était à dénombrer.

NOTE 36 LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Avantages à court terme

Le périmètre des principaux dirigeants correspond au comité exécutif du Groupe. La rémunération constatée en charge est la suivante :

(en millions d'euros)	2019 [(a)]	2018 [(a)]
Avantages à court terme	8,5	6,4
Indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,2

(a) Montants y compris les charges sociales.

Avantages à long terme

En 2019, trois dispositifs de rémunération variable pluriannuelle liés aux dispositifs d'options de performance et d'actions gratuites sont arrivés tout ou partie à échéance.

En application de la norme IFRS 2, il a été procédé à la mise à jour du nombre d'instruments arrivés à échéance, annulés et attribués au cours de l'exercice. Le taux de la volatilité du cours de l'action Fnac Darty a été maintenu à 25 %. La charge ainsi évaluée selon la norme IFRS 2 de ces dispositifs de rémunération pluriannuelle s'élève en 2019 à 3,5 millions d'euros chargés et en 2018 à 3,6 millions d'euros chargés. L'acquisition définitive de ces dispositifs pluriannuels est soumise à des conditions de performance et de présence. L'ensemble de ces plans est détaillé dans le chapitre 5, note 7.

Le plan 2015 d'actions gratuites est arrivé à échéance le 28 février 2019 pour les résidents étrangers. Compte tenu de la moyenne des cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty en février 2017 et des conditions de performance, 100 % des actions ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 28 février 2019.

Le plan 2017 d'actions gratuites est arrivé à échéance le 1er mai 2019 pour les résidents français. Compte tenu des conditions de performance du cours de l'action Fnac Darty et de l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser, 87,5 % des actions ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 1er mai 2019. Ces actions pourront être cédées à l'issue d'une période de conservation de deux ans.

La première tranche du plan 2017 en options de performance a été acquise au 1er mai 2019. Compte tenu des conditions de performance du cours de l'action Fnac Darty et de l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser, 75 % des options de la première tranche ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 1er mai 2019. Ces options peuvent être levées entre le 2 mai 2019 et le 1er mai 2020 au prix d'exercice de 66,23 euros.

NOTE 37 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires hors taxes des commissaires aux comptes de la société Fnac Darty, société mère du Groupe et du réseau associé, se ventilent de façon suivante :

	2019							
	Deloitte & Associés				KPMG			
	Commissaire aux comptes		Réseau		Commissaire aux comptes		Réseau	
(en millions d'euros)	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
■ Émetteur	0,2	33 %			0,2	25 %		
■ Filiales intégrées globalement	0,4	67 %	0,3	100 %	0,5	63 %	0,1	100 %
SOUS-TOTAL	**0,6**	**100 %**	**0,3**	**100 %**	**0,7**	**88 %**	**0,1**	**100 %**
Services autres que la certification des comptes								
■ Émetteur	0,0	0 %			0,1	13 %		
■ Filiales intégrées globalement	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %
SOUS-TOTAL	**0,0**	**0 %**	**0,0**	**0 %**	**0,1**	**13 %**	**0,0**	**0 %**
TOTAL	**0,6**	**100 %**	**0,3**	**100 %**	**0,8**	**100 %**	**0,1**	**100 %**

Les services autres que la certification des comptes se composent principalement de missions de consultation sur le contrôle interne, de consultations techniques et des attestations diverses.

	2018							
	Deloitte & Associés				KPMG			
	Commissaire aux comptes		Réseau		Commissaire aux comptes		Réseau	
(en millions d'euros)	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
■ Émetteur	0,3	46 %			0,3	44 %		
■ Filiales intégrées globalement	0,3	54 %	0,2	76 %	0,3	51 %	0,2	53 %
SOUS-TOTAL	**0,6**	**99 %**	**0,2**	**76 %**	**0,6**	**95 %**	**0,2**	**53 %**
Services autres que la certification des comptes								
■ Émetteur	0,0	0 %			0,0	5 %		
■ Filiales intégrées globalement	0,0	1 %	0,1	24 %	0,0	0 %	0,2	47 %
SOUS-TOTAL	**0,0**	**1 %**	**0,1**	**24 %**	**0,0**	**5 %**	**0,2**	**47 %**
TOTAL	**0,6**	**100 %**	**0,3**	**100 %**	**0,6**	**100 %**	**0,3**	**100 %**

NOTE 38 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Fort d'un modèle économique solide, Fnac Darty lance dès cette année une politique de retour à l'actionnaire, avec un objectif de taux de distribution de 30 % à 40 %. Ainsi, au titre de l'exercice 2019, il sera proposé à l'assemblée générale des actionnaires le 28 mai 2020, la distribution d'un dividende ordinaire de 1,50 euro par action, correspondant à un taux de distribution de 35 % conformément aux objectifs. Ce dividende sera payable en numéraire ou en action, avec une décote de 5 %, au libre choix de l'actionnaire. La date de détachement du dividende aura lieu le 4 juin 2020 et la date de paiement du dividende le 3 juillet 2020.

Au cours du mois de février 2020, une épidémie est survenue au niveau mondial liée à la propagation du Covid-19.

Le Groupe a constaté des retards de production liés à des perturbations des bases industrielles en Chine. Dans ce contexte, Fnac Darty exerce au mieux son agilité et est en mesure de se concentrer sur la mise en place de mécanismes d'ajustements de ses approvisionnements. Ainsi, depuis février 2020, Fnac Darty a créé un groupe de travail dédié à la gestion de cette situation atypique.

Concernant les approvisionnements de marques fournisseurs qui représentent environ 97 % de son volume d'achat total, Fnac Darty dispose de couvertures de stocks très larges, qui représentent en moyenne entre 70 jours et 80 jours. Par conséquent, le Groupe a la capacité d'absorber les quelques retards constatés dans certaines catégories de produits. Le Groupe a également, en étroite collaboration avec ses fournisseurs, élaboré un plan d'achats tactiques d'environ 80 millions d'euros sur les catégories de produits clés, ce qui permettra, en cas de difficultés d'approvisionnement ou de fabrication, d'avoir un niveau important de stocks dans ces catégories et de limiter le risque de rupture de stocks en magasins.

Concernant les approvisionnements de marques propres et sous licence qui représentent 3 % du volume d'achat total, le Groupe constate peu de retard, la fabrication dans les usines localisées en Chine étant presque revenue à la normale.

En parallèle, cette épidémie pourrait avoir des conséquences négatives sur la croissance économique et la consommation des ménages. Cet événement pourrait ainsi avoir des conséquences matérielles sur les activités et les performances financières de Fnac Darty. Toutefois, au jour du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le Groupe ne constate pas d'impacts significatifs sur ses activités de nature à remettre en questions ses objectifs pour l'année 2020 et pour le moyen terme, et aucune information précise et certaine, relative aux conséquences du Covid-19, ne peut être portée à la connaissance du public.

Le Groupe surveille, avec la plus grande attention, l'évolution de la situation liée à la propagation du Covid-19, et les conséquences pour ses activités. Tout signal visible et certain ayant un impact sur les objectifs du Groupe l'amènerait à diffuser un communiqué de presse dédié.

NOTE 39 LISTE DES FILIALES CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2019

La liste des filiales du Groupe est la suivante :

- Consolidation par intégration globale : G
- Consolidation par mise en équivalence : E

	% d'intérêt			
Sociétés	**31/12/2019**		**31/12/2018**	
Fnac Darty (Société mère)				
ENSEIGNE FNAC				
France				
Alize – SFL	G	100,00	G	100,00
Codirep	G	100,00	G	100,00
Eazieer		Cédée au 01/01/2019	G	100,00
Fnac Darty Participations et Services	G	100,00	G	100,00
Fnac Accès	G	100,00	G	100,00
Fnac Appro Groupe	G	100,00	G	100,00
Fnac Direct	G	100,00	G	100,00
Fnac Jukebox				TUP * au 01/05/2018
Fnac Logistique	G	100,00	G	100,00
Fnac Paris	G	100,00	G	100,00
Fnac Périphérie	G	100,00	G	100,00
Fnac Tourisme	G	100,00	G	100,00
Fourty	E	50,00	E	50,00
France Billet	G	52,00	G	100,00
Izneo	E	50,00	E	50,00
MSS	G	100,00	G	100,00
Relais Fnac	G	100,00	G	100,00
Tick & Live	G	26,00	G	50,00
WeFix (France)	G	51,00	G	51,00
WeFix Immo	G	51,00	G	51,00
123Billets (Billetreduc.com)	G	52,00		
CTS Eventim France	G	52,00		
Belgique				
Belgium Ticket	G	39,00	G	75,00
Fnac Belgium	G	100,00	G	100,00
WeFix (Belgique)	G	51,00	G	51,00
Luxembourg				
Fnac Luxembourg	G	100,00		
Espagne				
Fnac España	G	100,00	G	100,00
Monaco				
Fnac Monaco	G	100,00	G	100,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2019		% d'intérêt 31/12/2018	
Portugal				
Fnac Portugal	G	100,00	G	100,00
PC Clinic		TUP * au 31/12/2019		
Suisse				
Fnac Suisse	G	100,00	G	100,00
Swissbillet	G	100,00	G	100,00
Allemagne				
WeFix (Allemagne)	G	51,00	G	51,00
ENSEIGNE DARTY				
Royaume-Uni				
Darty Limited	G	100,00	G	100,00
Kesa Holdings Limited	G	100,00	G	100,00
Kesa International Limited				TUP * au 30/04/2018
Kesa Sourcing Limited	G	100,00	G	100,00
Kesa Turkey Limited				dissoute le 28/08/2018
France				
Kesa Electricals SAS				TUP * au 30/04/2018
Darty Holdings SAS	G	100,00	G	100,00
Kesa France SA	G	99,70	G	99,70
Participations Distribution Services SNC	G	100,00	G	100,00
Ménafinance SA	E	50,00	E	50,00
Darty Développement SAS	G	100,00	G	100,00
A2I Darty Ouest SNC	G	100,00	G	100,00
A2I Darty Rhône-Alpes SNC	G	100,00	G	100,00
A2I Île-de-France SNC	G	100,00	G	100,00
Compagnie Européenne de Commerce et de Distribution SAS « C.E.C.D »	G	100,00	G	100,00
Établissements Darty & Fils SAS	G	100,00	G	100,00
Darty Grand Ouest SNC	G	100,00	G	100,00
Darty Grand Est SNC	G	100,00	G	100,00
Pays-Bas				
BCC Holding BV	G	100,00	G	100,00
BCC Elektro-Speciaalzaken BV	G	100,00	G	100,00
BCC Holding Amstelveen BV	G	100,00	G	100,00
BCC Vastgoed Holding BV	G	100,00	G	100,00
Bouwerij Amstelveen BV	G	100,00	G	100,00
Bouwerij Amstelveen OG BV	G	100,00	G	100,00
Oude Haagweg Holding BV	G	100,00	G	100,00
Oude Haagweg OG BV	G	100,00	G	100,00
Polectro BV	G	100,00	G	100,00
Polectro Plaza BV	G	100,00	G	100,00
Rivieradreef Holding BV	G	100,00	G	100,00
Rivieradreef OG BV	G	100,00	G	100,00

	% d'intérêt			
Sociétés	**31/12/2019**		**31/12/2018**	
Belgique				
New Vanden Borre	G	100,00	G	100,00
New Vanden Borre transport	G	100,00	G	100,00
Vanden Borre Kitchen	E	50,00	E	50,00
Autres pays				
Darty Asia Consulting Limited (CH)	G	100,00	G	100,00
Fnac Darty Asia Limited (HK)	G	100,00	G	100,00
ENSEIGNE NATURE & DÉCOUVERTES				
France				
Nature & Découvertes	G	100,00		
Terre d'OC évolution	G	100,00		
Belgique				
Nimmer Dor Belgie	G	100,00		
Luxembourg				
Nimmer Dor Luxembourg	G	100,00		
Allemagne				
Nature & Découvertes Deutchland	G	100,00		

* *TUP : transmission universelle de patrimoine.*

NOTE 40 TAUX DE CHANGE UTILISÉS POUR LA CONVERSION DES SOCIÉTÉS EN MONNAIE ÉTRANGÈRE

Les taux de change suivants ont été utilisés pour la conversion des sociétés du Groupe en monnaie étrangère :

	2019		2018	
pour 1 €	**Taux de clôture**	**Taux moyen**	**Taux de clôture**	**Taux moyen**
Livre sterling	0,85	0,88	0,89	0,88
Franc suisse	1,09	1,11	1,13	1,15

5.3 / Comptes sociaux

Bilan actif

(en millions d'euros)	Notes	Valeur brute	Amortissements Provisions	Au 31 décembre 2019 Valeur nette	Au 31 décembre 2018 Valeur nette
ACTIF IMMOBILISÉ					
Titres de participation		1 955,2	0,0	1 955,2	1 955,2
Autres immobilisations financières		9,0	0,0	9,0	3,6
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	3	**1 964,2**	**0,0**	**1 964,2**	**1 958,8**
Immobilisations incorporelles et corporelles	4	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		**1 964,2**	**0,0**	**1 964,2**	**1 958,8**
ACTIF CIRCULANT					
Créances	5	382,4	0,0	382,4	317,8
Valeurs mobilières de placement	6	0,0	0,0	0,0	5,9
Disponibilités	6	2,5	0,0	2,5	0,0
TOTAL ACTIF CIRCULANT		**384,9**	**0,0**	**384,9**	**323,7**
TOTAL DE L'ACTIF		**2 349,1**	**0,0**	**2 349,1**	**2 282,5**

Bilan passif

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Capitaux propres			
Capital social		26,5	26,6
Primes d'émission		971,3	984,4
Réserves		2,6	2,6
Report à nouveau		311,4	328,9
Provisions réglementées		19,9	14,5
Résultat de l'exercice		(9,0)	(17,4)
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	7	**1 322,7**	**1 339,6**
Provisions		**0,0**	**0,0**
Dettes			
Emprunt obligataire	8	651,3	655,3
Autres dettes financières	8	350,0	250,0
Autres dettes	9	25,1	37,6
TOTAL DU PASSIF		**2 349,1**	**2 282,5**

Compte de résultat

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018
Produits d'exploitation		18,7	18,7
Charges d'exploitation		(22,8)	(21,7)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	11	**(4,1)**	**(3,0)**
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe		(40,0)	(25,5)
Dotation/reprise aux provisions pour dépréciation		0,0	0,0
Autres produits et charges financières		0,3	(2,5)
RÉSULTAT FINANCIER	12	**(39,7)**	**(28,0)**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT		**(43,8)**	**(31,0)**
Résultat exceptionnel	13	(7,0)	(29,5)
Participation des salariés		0,0	0,0
Impôt sur le résultat	14	41,8	43,2
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		**(9,0)**	**(17,4)**

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018
Résultat net		(9,0)	(17,4)
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie		5,3	5,4
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT		**(3,7)**	**(12,0)**
Variation des besoins en fonds de roulement		(82,9)	(41,0)
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	15	**(86,6)**	**(53,0)**
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles		(0,0)	0,0
Variation des immobilisations financières		(5,4)	(1,4)
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	15	**(5,4)**	**(1,4)**
Variations nettes des dettes financières		101,8	56,4
Variations des capitaux propres		(13,2)	(4,5)
Dividendes versés		0,0	0,0
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	15	**88,6**	**51,9**
VARIATION DE LA TRÉSORERIE		**(3,4)**	**(2,5)**
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE		**5,9**	**8,4**
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE		**2,5**	**5,9**

Variation des capitaux propres et autres fonds propres

en millions d'euros (avant affectation du résultat)	Nombre d'actions en circulation	Capital social	Primes d'émission, fusion, autres fonds propres	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
AU 31 DÉCEMBRE 2017	**26 658 135**	**26,7**	**988,8**	**350,6**	**(10,0)**	**1 356,1**
Affectation résultat 2017				(10,0)	10,0	0,0
Augmentation de capital	(52 696)	(0,1)	(4,4)			(4,5)
Provisions réglementées				5,4		5,4
Résultat 2018					(17,4)	(17,4)
AU 31 DÉCEMBRE 2018 [(a)]	**26 605 439**	**26,6**	**984,4**	**346,0**	**(17,4)**	**1 339,6**
Affectation résultat 2018				(17,4)	17,4	0,0
Augmentation de capital	(89 867)	(0,1)	(13,1)			(13,2)
Provisions réglementées				5,3		5,3
Résultat 2019					(9,0)	(9,0)
AU 31 DÉCEMBRE 2019 [(a)]	**26 515 572**	**26,5**	**971,3**	**333,9**	**(9,0)**	**1 322,7**

(a) Valeur nominale des actions de 1 euro.

5.4 / Annexe comptable

NOTE 1	Faits marquants de l'exercice	284
NOTE 2	Règles et méthodes comptables	285
NOTE 3	Immobilisations financières nettes	287
NOTE 4	Immobilisations incorporelles et corporelles	287
NOTE 5	Créances	288
NOTE 6	Valeurs mobilières de placement et disponibilités	288
NOTE 7	Capitaux propres	289
NOTE 8	Dettes financières	289
NOTE 9	Autres dettes	291
NOTE 10	Engagements hors bilan	291
NOTE 11	Résultat d'exploitation	292
NOTE 12	Résultat financier	292
NOTE 13	Résultat exceptionnel	293
NOTE 14	Impôt sur les bénéfices	293
NOTE 15	Tableau des flux de trésorerie	293
NOTE 16	Autres informations	294
NOTE 17	Informations sur les événements postérieurs à la clôture	296
NOTE 18	Tableau des filiales et participations	296
NOTE 19	Résultats des cinq derniers exercices	297

NOTE 1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Contrat de crédit avec la Banque européenne d'investissement

Fnac Darty a annoncé le 18 février 2019 la signature d'un contrat de crédit d'un montant de 100 millions d'euros avec la Banque européenne d'investissement (BEI). Réalisé dans le cadre du « plan Juncker » cet emprunt sera destiné à financer les investissements de transformation digitale de Fnac Darty en soutien du déploiement de « Confiance+ ». Ce financement permet au Groupe de saisir une opportunité de mise en place de dette long terme, avec une maturité maximale de 9 ans, à des conditions très attractives.

Refinancement de l'emprunt obligataire

Fnac Darty a annoncé le 25 avril 2019 avoir placé avec succès ses obligations senior d'un montant principal cumulé de 650 millions d'euros, composé d'un montant en principal cumulé de 300 millions d'obligations senior échues en 2024 et d'un montant en principal cumulé de 350 millions d'obligations senior échues en 2026.

Les obligations 2024 verseront un coupon annuel de 1,875 %. Les obligations 2026 verseront un coupon annuel de 2,625 %. La clôture du placement devrait avoir lieu et les obligations devraient être émises vers le 14 mai 2019.

Après la clôture de l'offre, Fnac Darty a utilisé le produit de l'offre, ainsi que les liquidités disponibles, pour rembourser intégralement ses 650 millions d'euros d'obligations senior à 3,25 % en circulation arrivant à échéance en 2023 et payer les primes, coûts, frais et charges associés.

Les impacts sont les suivants :

- décomptabilisation de l'ancienne dette avec impact en résultat des primes, décotes ou frais d'origine non entièrement amortis ;
- enregistrement de la nouvelle dette ;
- étalement des nouveaux frais attribuables à la nouvelle dette.

Cette opération entraîne également la comptabilisation d'une charge de 18,7 millions d'euros correspondant à la prime de remboursement par anticipation de l'ancien emprunt obligataire, ainsi qu'une charge de 8,3 millions d'euros correspondant à la prise en compte des frais liés à l'ancien emprunt obligataire restant à étaler.

Plan d'actionnariat salarié

En 2019, le deuxième plan d'actionnariat salarié de Fnac Darty a été mis en œuvre auprès des salariés en Belgique, Espagne, France, Pays-Bas, Portugal et Suisse. Ce sont un peu plus de 4 500 collaborateurs qui ont fait le choix d'acquérir des actions Fnac Darty à des conditions préférentielles. Le prix de souscription d'une action dans le cadre de cette opération a été fixé à 56,24 euros. Il était égal à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Fnac Darty sur le marché Euronext Paris durant les 20 jours de bourse précédant la décision d'attribution, diminuée d'une décote de 20 %. Chaque souscripteur à l'Offre a bénéficié de la part de la Société d'un abondement pouvant aller jusqu'à 700 euros bruts. L'Offre s'est traduite par une augmentation de capital d'un montant brut total de 110 937 euros par le biais de l'émission de 110 937 actions nouvelles au prix de souscription unitaire de 1 euro, le 17 juillet 2019. 4 522 salariés dans les six pays concernés, représentant 19 % des effectifs du Groupe au 30 juin 2019, ont choisi de souscrire à l'Offre. Les actions ont été livrées le 17 juillet 2019. Les actions nouvelles émises dans le cadre de l'Offre sont des actions ordinaires de la Société. Elles ont été admises aux négociations sur le marché d'Euronext Paris immédiatement après leur émission, sur la même ligne de cotation que les actions existantes. Les actions émises porteront jouissance immédiate et seront pleinement assimilées dès leur émission aux actions existantes. Le montant total de l'abondement dans les comptes consolidés a été comptabilisé en charges de personnel et s'élève à 2,7 millions d'euros net de charges sociales. Les frais liés à la mise en place du plan ont été enregistrés en déduction de la prime d'émission. Cette opération a eu un impact dilutif peu significatif.

Plan d'options de performance

La première tranche du plan 2017 en options de performance a été acquise au 1er mai 2019. Compte tenu des conditions de performance du cours de l'action Fnac Darty et de l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser, 75 % des options de la première tranche ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 1er mai 2019. Ces options peuvent être levées entre le 2 mai 2019 et le 1er mai 2020 au prix d'exercice de 66,23 euros.

Plan d'actions gratuites

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 23 mai 2019 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (210 bénéficiaires) hors le dirigeant mandataire social exécutif afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre. Le dénouement s'effectuera en instruments de capitaux propres.

La durée de ce plan est de trois ans (23 mai 2019 – 22 mai 2022). Ces actions ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranches, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (23 mai 2019 – 22 mai 2021 et 23 mai 2019 – 22 mai 2022) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de chaque période d'acquisition. Les acquisitions seront subordonnées à une condition de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF120 mesurée en 2021 au titre de la période 2019-2020 pour la première période, et en 2022 au titre de la période 2019-2021 pour la deuxième période, à des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2021 après la publication des résultats annuels du Groupe 2020 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2019 et 2020 pour la première période et en 2022 après la publication des résultats annuels du Groupe 2021 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2019, 2020 et 2021 pour la deuxième période, et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe de 2019 et 2020 pour la première période, et en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe de 2019, 2020 et 2021 pour la deuxième période.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 23 mai 2019 a acté l'attribution d'actions gratuites au dirigeant mandataire social exécutif afin de l'associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre. Le dénouement s'effectuera en instruments de capitaux propres.

La durée de ce plan est de trois ans (23 mai 2019 – 22 mai 2022). Ces actions ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une unique période d'acquisition (23 mai 2019 – 22 mai 2022) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période d'acquisition. Les acquisitions seront subordonnées à une condition de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF120 mesurée en 2022 au titre de la période 2019-2021 pour l'ensemble de la période, à des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2022 après la publication des résultats annuels du Groupe 2021 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2019, 2020 et 2021 pour l'ensemble de la période, et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe de 2019, 2020 et 2021 pour l'ensemble de la période.

Le plan 2015 d'actions gratuites est arrivé à échéance le 28 février 2019 pour les résidents étrangers. Compte tenu de la moyenne des cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty en février 2017 et des conditions de performance, 100 % des actions ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 28 février 2019.

Le plan 2017 d'actions gratuites est arrivé à échéance le 1er mai 2019 pour les résidents français. Compte tenu des conditions de performance du cours de l'action Fnac Darty et de l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser, 87,5 % des actions ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 1er mai 2019. Ces actions pourront être cédées à l'issue d'une période de conservation de deux ans.

Programme de rachat d'actions propres

Le 19 octobre 2018, Fnac Darty avait initié la mise en œuvre d'un programme de rachat de ses propres actions, dans la limite de 535 000 actions, soit environ 2 % du capital. Ce programme a une durée maximale de 24 mois et le prix unitaire d'achat de chaque action sera limité à 130 euros. Ces actions rachetés ont été annulées afin d'atténuer les effets dilutifs des plans d'actions de performance ou des plans de stock-options passés. En 2019, le stock d'action achetés et annulés représente 296 750 actions pour un montant de 20,3 millions d'euros. Au total, ce sont 495 000 actions qui ont été achetées puis annulés depuis le lancement du programme, le 19 octobre 2018. Au 31 décembre 2019, le mandat n'a pas été reconduit.

NOTE 2 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice 2019 ont été établis conformément aux dispositions du Règlement ANC 2016-07 relatif au Plan comptable général, établi par l'Autorité des normes comptables le 4 novembre 2016 et homologué par arrêté ministériel du 26 décembre 2016 (JO du 28 décembre 2016 mis à jour de l'ensemble des règlements l'ayant modifié par la suite).

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base : continuité de l'exploitation, permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre, indépendance des exercices, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

Ces états financiers sont présentés en euros, la monnaie fonctionnelle de Fnac Darty. Tous les chiffres présentés sont arrondis au millier le plus proche.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques. Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

2.1 / Immobilisations financières

Titres de participations

Les titres classés en « Titres de participation » sont ceux dont la possession est estimée utile à l'activité de l'entreprise notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice ou d'en assurer le contrôle.

À leur date d'entrée, les titres de participation sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, y compris les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes. La Société a opté pour l'incorporation des frais d'acquisition dans le coût d'entrée des titres (avis du comité d'urgence du CNC du 15 juin 2007).

À la clôture, la Société évalue ses titres de participations dans Fnac Darty Participations et Services (FDPS) et Darty Limited à leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de l'observation de la capitalisation boursière moyenne du titre Fnac Darty durant une période donnée, pondérée de l'objectif du consensus des analystes. L'application de critères économiques permet d'allouer cette valeur d'utilité entre les deux filiales. Cette évaluation prend en compte l'endettement de la société. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est enregistrée pour le montant de cette différence.

Actions d'auto-contrôle

Les actions d'auto-contrôles acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité sont inscrites en autres immobilisations financières. Les actions d'auto-contrôles sont comptabilisées, à la date de livraison, à leur prix d'acquisition hors frais de transaction. Lors de la cession, le prix de revient des actions cédées est établi selon la méthode « Premier entré, premier sorti » (FIFO).

Au 31 décembre 2019, Fnac Darty détient 78 750 actions propres.

2.2 / Créances et dettes

Les créances et dettes sont comptabilisées pour leur valeur nominale. Les créances sont, le cas échéant, dépréciées par voie de provision pour tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

2.3 / Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur prix d'acquisition.

Les frais d'acquisition des valeurs mobilières de placement sont comptabilisés en charges conformément à l'option offerte par l'article 321-10 du Plan comptable général, applicable aux valeurs mobilières de placement.

Les dépréciations éventuelles sont déterminées par comparaison entre cette valeur et la valeur probable de négociation ou au cours moyen du dernier mois pour les titres cotés.

Sicav

Les actions de Sicav sont enregistrées à leur coût d'acquisition. Elles sont estimées à la clôture de l'exercice à leur valeur liquidative. La moins-value latente éventuelle fait l'objet d'une provision pour dépréciation. La plus-value latente éventuelle n'est pas prise en compte.

2.4 / Intégration fiscale

La société Fnac Darty a opté par courrier de notification auprès de l'administration fiscale, le 15 mars 2013, avec l'ensemble de ses filiales pour le régime de l'intégration fiscale des groupes mis en place par l'article 68 de la loi de finances pour 1988. Cette option a pris effet à compter du 1er janvier 2013.

La convention d'intégration fiscale conclue le 1er juillet 2013 entre Fnac Darty et ses filiales et sous filiales prend effet au 1er janvier 2013. Au 31 décembre 2019, le périmètre comprend 24 sociétés.

Dans le cadre de ce régime, Fnac Darty intervient comme un organisme collecteur de l'impôt sur les sociétés auprès des filiales et devient seule redevable de cet impôt auprès du Trésor Public.

Les modalités de répartition de l'impôt sur les sociétés sont les suivantes :

- l'impôt pris en charge par chaque filiale est le même que celui qu'elle aurait supporté si elle n'avait pas été intégrée fiscalement ;
- Fnac Darty prend en compte immédiatement l'économie ou la charge d'impôt résultant de la différence entre la somme des impôts qui auraient dû être versés par chacune des sociétés comme si elles avaient payé elles-mêmes leur impôt et l'impôt dû à raison du résultat fiscal d'ensemble.

2.5 / Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation résulte des produits et charges afférents aux activités courantes de la société.

2.6 / Résultat financier

Le résultat financier résulte des produits et charges afférents au financement de la société, ainsi qu'à la gestion des disponibilités.

2.7 / Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel inclut les produits et les charges, qui, par leur nature, leur occurrence ou leur caractère significatif, ne relèvent pas des activités courantes de la Société.

2.8 / Plans de rémunération de la performance

La Société applique le PCG article 642-1 et suivants, afférent au traitement comptable des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites aux employés. Ce règlement stipule que dès lors qu'il est probable que la Société livrera aux bénéficiaires des plans, des actions existantes, un passif doit être comptabilisé, sur la base de la sortie de ressource probable.

NOTE 3 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES NETTES

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018	Augmentation	Diminution	Au 31 décembre 2019
Valeurs brutes				
Titres de participation	**1 955,2**			**1 955,2**
Autres immobilisations financières				
Participation Daphni	3,6	1,4		5,0
Actions auto-contrôle		4,0		4,0
VALEURS BRUTES	**1 958,8**	**5,4**	**0,0**	**1 964,2**
Dépréciations				
Titres de participation	0,0			0,0
DÉPRÉCIATIONS	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
VALEURS NETTES	**1 958,8**	**5,4**	**0,0**	**1 964,2**

Titres de participations

Au 31 décembre 2019, la société Fnac Darty détient :

- 46 421 807 titres de FDPS (Fnac Darty Participations Services) sur 46 421 808 titres pour une valeur brute de 838,4 millions d'euros ;
- 31 000 titres de Fnac Luxembourg sur 31 000 titres pour une valeur brute de 0,031 millions d'euros ;
- 529 553 216 titres de Darty Limited sur 529 553 216 titres pour une valeur brute de 1 116,8 millions d'euros.

À la clôture, la Société évalue ses titres de participations dans Fnac Darty Participations et Services (FDPS) et Darty Limited à leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de l'observation de la capitalisation boursière du titre Fnac Darty durant une période donnée, pondérée de l'objectif du consensus des analystes. L'application de critère économique permet d'allouer cette valeur d'utilité entre les deux filiales. Cette évaluation prend en compte l'endettement de la société. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est enregistrée pour le montant de cette différence.

Ces titres de participations sont consolidés.

Autres immobilisations financières

Au 31 décembre 2019, les autres immobilisations financières sont constituées de la participation dans le fonds d'investissement Daphni Purple pour 5,0 millions d'euros, correspondant à tirage de 71 % sur un engagement total de 7,0 millions d'euros. Fnac Darty s'est engagée à souscrire à échéance 2026, les 29 % de parts restantes pour 2,0 millions d'euros.

Les actions d'auto-contrôle, historiquement présentées dans les valeurs mobilières de placement, sont désormais présentées dans les autres immobilisations financières, et représentent un actif de 4,0 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 3,3 millions d'euros au 31 décembre 2018. En 2019, dans le cadre du contrat de liquidité, 607 677 ont été acquises au prix moyen de 62,49 euros pour un montant global de 37 972 578 euros et 589 927 actions ont été cédées au prix moyen de 63,58 euros pour un montant global de 37 510 240 euros.

NOTE 4 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

Au 31 décembre 2019, la société Fnac Darty n'a pas d'immobilisation incorporelle et corporelle.

NOTE 5 CRÉANCES

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Comptes courants de filiale	354,8	293,4
État – impôt sur les bénéfices	13,3	0,0
Clients Groupe	7,1	9,9
Créances diverses	2,0	4,0
Charges à répartir	5,2	10,5
TOTAL	**382,4**	**317,8**

Le compte courant débiteur de 354,8 millions d'euros correspond à une créance en compte courant envers la filiale Fnac Darty Participations et Services.

La créance d'impôt de 13,3 millions d'euros découle principalement de la créance d'impôt sur les sociétés. Sur l'exercice 2019, la société est en excédent de versements pour 12,1 millions d'euros.

Les créances vis-à-vis du Groupe de 7,1 millions d'euros sont composées uniquement de créances de la filiale Fnac Darty Participations et Services et de sociétés du Groupe à l'international.

Au 31 décembre 2019, les créances diverses de 2,0 millions d'euros concernent la créance de participation dans le fonds d'investissement Daphni Purple.

Les charges à répartir de 5,2 millions d'euros sont principalement constituées de l'étalement des frais et commissions de mise en place de l'emprunt obligataire et des lignes de crédit consenties pour le financement du Groupe. La forte baisse par rapport à 2018 correspond à la reprise d'anciens étalements suite au refinancement de l'emprunt obligataire.

NOTE 6 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Actions d'auto-contrôle	0,0	3,3
Sicav	0,0	2,6
Valeurs mobilières de placement	**0,0**	**5,9**
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	2,5	0,0
Disponibilités	**2,5**	**0,0**
TRÉSORERIE DÉBITRICE	**2,5**	**5,9**

En 2019, les valeurs mobilières de placement et disponibilités sont uniquement composés de dépôts bancaires et mouvements de fonds pour un montant de 2,5 millions d'euros, dont 2,2 millions d'euros de liquidités liées au contrat de liquidité.

Les actions d'auto-contrôle sont désormais présentées dans les autres immobilisations financières, et représentent au 31 décembre 2019 un actif de 4,0 millions d'euros.

NOTE 7 CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Capital social	26,5	26,6
Primes d'émission	971,3	984,4
TOTAL CAPITAL SOCIAL ET PRIMES	**997,8**	**1 011,0**
Réserve légale	2,6	2,6
Réserves réglementées	0,0	0,0
Autres réserves	0,0	0,0
TOTAL RÉSERVES	**2,6**	**2,6**
Report à nouveau	311,4	328,9
Provisions réglementées	19,9	14,5
Résultat de l'exercice	(9,0)	(17,4)
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	**1 322,7**	**1 339,6**

Sur l'exercice 2019, plusieurs opérations ont mouvementé le poste capital social :

- diminution de 0,3 million d'euros du capital social correspondant à l'annulation de 296 750 actions dans le cadre du programme de rachat d'action ;
- augmentation de 0,1 million d'euros du capital social liée à la création de 110 937 actions créés dans le cadre du plan d'actionnariat réservé aux salariés ;
- augmentation de 0,1 million d'euros du capital social correspondant aux attributions d'actions gratuites et d'options de performance.

La diminution nette de 13,1 millions d'euros du poste primes d'émission correspond à la diminution de capital lié au programme de rachat d'action pour 20,0 millions d'euros, compensée par l'augmentation de 5,7 millions d'euros liée au plan d'actionnariat réservé aux salariés (net de frais d'émission) et par l'augmentation de 1,2 million d'euros liée aux attribution d'actions gratuites et d'options de performance.

La variation des réserves et du report à nouveau correspond à l'affectation du résultat 2018 de la société Fnac Darty.

Les provisions réglementées représentent l'amortissement fiscal dérogatoire des frais d'acquisition de Darty, pour un montant de 19,9 millions d'euros au 31 décembre 2018.

NOTE 8 DETTES FINANCIÈRES

Au 31 décembre 2019, l'endettement financier de Fnac Darty est constitué de quatre composantes :

- **emprunts obligataires :** le 15 mai 2019, Fnac Darty a finalisé l'opération de refinancement de son emprunt obligataire après avoir placé avec succès ses obligations senior d'un montant principal cumulé de 650 millions d'euros, composé d'un montant en principal cumulé de 300 millions d'obligations senior échues en 2024 et d'un montant en principal cumulé de 350 millions d'obligations senior échues en 2026. Le produit de l'offre a été utilisé pour rembourser intégralement les 650 millions d'euros d'obligations senior à 3,25 % en circulation arrivant à échéance en 2023 ;
- **emprunt à moyen terme :** un emprunt à moyen terme *(Senior Term Loan Facility)* ayant fait l'objet d'un tirage en 2016 pour 200 millions d'euros et figurant au bilan de Fnac Darty. Amortissable à l'origine à compter du 30e mois suivant son tirage, une renégociation finalisée le 18 avril 2018 décale de deux ans le calendrier d'amortissement ;

- **contrat de crédit avec la Banque européenne d'investissement :** le 18 février 2019, Fnac Darty a annoncé la signature d'un contrat de crédit d'un montant de 100 millions d'euros avec la Banque européenne d'investissement (BEI). Réalisé dans le cadre du « plan Juncker », cet emprunt sera destiné à financer les investissements de transformation digitale du Groupe en soutien du déploiement de Confiance+. Ce financement présente une maturité maximale de 9 ans, à des conditions attractives. Au 31 décembre 2019, la ligne de crédit BEI est utilisée à hauteur de 100 millions d'euros ;
- **titres de créances négociables :** Fnac Darty a également mis en place en 2018 un programme de titres de créance négociables à court terme destiné à se substituer aux tirages de la ligne de crédit revolving pour les besoins de financement de la saisonnalité du Groupe. Ce programme, comportant un plafond de 300 millions d'euros, est constitué d'émissions réalisées sur le marché de la dette à court terme, avec une échéance d'un an maximum. Au 31 décembre 2019, ce programme était utilisé à hauteur de 50 millions d'euros, seuil d'encours minimum maintenu tout au long de l'année, pour animer la vie du programme sur son marché.

	Au 31 décembre 2019			
(en millions d'euros)	**Total**	**Moins de 1 an**	**de 1 an à 5 ans**	**Plus de 5 ans**
Emprunt obligataire	651,3	1,3	300,0	350,0
Ligne de crédit à moyen terme	200,0	20,0	180,0	
Emprunt Banque européenne d'investissement	100,0		33,4	66,6
Titres de créances négociables	50,0	50,0		
DETTES FINANCIÈRES	**1 001,3**	**71,3**	**513,4**	**416,6**

Les tirages au titre du Contrat de Crédit *(Senior Term Loan Facility)* portent intérêts à un taux égal à la somme du taux de référence Euribor de la période et d'une marge révisable en fonction du *rating* du Groupe. Sur la base du *rating* BB/Ba2 obtenu par le Groupe en septembre 2016, la marge applicable s'établit à 1,70 % pour le prêt à moyen terme.

Les obligations portent intérêt annuel au taux de 1,875 % et 2,625 % et sont remboursables respectivement en 2024 et 2026 (« Obligations *High Yield* »). Les intérêts sont payables semestriellement. Les Obligations *High Yield* sont admises aux négociations sur le *Global Exchange Market* de l'*Irish Stock Exchange.*

Ces obligations sont remboursables en totalité ou partiellement à tout moment jusqu'au 30 mai 2021 pour les obligations 2024 et jusqu'au 30 mai 2022 pour les obligations 2026, à un prix égal au montant du nominal augmenté d'une prime de remboursement anticipé et des intérêts courus non échus. À partir du 30 mai 2021 pour les obligations 2024 et du 30 mai 2022 pour les obligations 2026, elles seront remboursables en totalité ou partiellement pour les valeurs figurant dans le tableau ci-après :

Obligations 2024

Période de remboursement commençant le :	**Prix de remboursement** *(en % du montant principal)*
30 mai 2021	100,9375 %
30 mai 2022	100,4688 %
30 mai 2023 et au-delà	100,0000 %

Obligations 2026

Période de remboursement commençant le :	**Prix de remboursement** *(en % du montant principal)*
30 mai 2022	101,3125 %
30 mai 2023	100,6563 %
30 mai 2024 et au-delà	100,0000 %

Le cas échéant, les primes de remboursement seront amorties sur la durée de vie de l'emprunt.

NOTE 9 AUTRES DETTES

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Comptes courants d'intégration fiscale	8,3	0,0
Dettes fiscales et sociales	4,9	22,6
Dettes diverses	11,9	15,0
TOTAL	**25,1**	**37,6**

Le compte courant d'intégration fiscale créditeur de 8,3 millions d'euros correspond à l'excédent des versements effectués par les filiales au titre de l'intégration fiscal.

L'évolution des dettes fiscales et sociales est due à l'intégration de Darty Holdings dans le périmètre d'intégration fiscale en 2018.

Au 31 décembre 2019, les dettes diverses sont composées des redevances Groupe facturées par FDPS, des fournisseurs de frais généraux, de l'engagement de la société Fnac Darty dans le cadre de sa participation au fonds Daphni Purple pour 2,0 millions d'euros ainsi que des intérêts non échus sur les lignes de crédit pour 2,0 millions d'euros.

NOTE 10 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Indemnités de départ à la retraite

La Société applique l'option prévue par la recommandation ANC 2013-02 qui prévoit de comptabiliser la totalité des engagements de retraite et assimilés en engagements hors bilan. Le montant des engagements d'indemnités de départ à la retraite s'élève à 1,4 million d'euros au 31 décembre 2019, et 0,9 million d'euros au 31 décembre 2018.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des engagements d'indemnités de départ à la retraite de la société FNAC Darty sont les suivantes :

	2019	2018
Taux d'actualisation	0,80 %	1,65 %
Taux de croissance attendu des salaires	1,50 %	1,50 %

Autres engagements

Dans le cadre de l'acquisition de Darty, le Groupe a mis en place de nouvelles sources de financement, destinées à financer la composante en numéraire de l'acquisition et à refinancer l'ensemble des emprunts et lignes bancaires existantes dans chacune des deux sociétés.

La maturité du Contrat de Crédit Senior d'un montant total de 600 millions d'euros, initialement de 5 ans à compter de sa signature le 20 avril 2016, a été renégociée en 2018 et s'établit désormais en avril 2023. Le Contrat de Crédit Senior se décompose en deux lignes :

- un prêt à moyen terme *(Senior Term Loan Facility)* d'un montant de 200 millions d'euros, amortissable à compter du 54e mois, contre le 30e initialement, suite à la renégociation menée en 2018 ;
- une ligne de crédit revolving *(Revolving Facility)* d'un montant de 400 millions d'euros, destinée à financer les variations de trésorerie liées à la saisonnalité.

Par ailleurs, Fnac Darty a annoncé le 18 février 2019 la signature d'un contrat de crédit d'un montant de 100 millions d'euros avec la Banque européenne d'investissement (BEI). Réalisé dans le cadre du « plan Juncker » cet emprunt sera destiné à financer les investissements de transformation digitale de Fnac Darty en soutien au déploiement de Confiance+. Ce financement permet au Groupe de saisir une opportunité de mise en place de dette long terme, avec une maturité maximale de 9 ans, à des conditions très attractives.

En outre, les obligations senior pour un montant de 650 millions d'euros, d'une maturité de 7 ans émises le 22 septembre 2016, ont été refinancées le 15 mai 2019 par l'émission d'obligations senior d'un montant principal cumulé de 650 millions d'euros, composé d'un montant en principal cumulé de 300 millions d'obligations senior échues en 2024 et d'un montant en principal cumulé de 350 millions d'obligations senior échues en 2026. Les obligations 2024 verseront un coupon annuel de 1,875 %. Les obligations de 2026 verseront un coupon annuel de 2,625 %. Le produit de l'offre a été utilisé pour rembourser Intégralement les 650 millions d'euros d'obligation senior à 3,25 % en circulation arrivant à échéance en 2023.

Afin de cautionner ces lignes de financement souscrites par la société Fnac Darty SA, les sociétés suivantes du Groupe se sont portées garantes : Fnac Darty Participations et Services SA, Fnac Direct, Établissements Darty et fils, Darty Grand Est, Darty Grand Ouest, Fnac Belgium et Fnac Vanden Borre.

Par ailleurs, il est à noter que la ligne de crédit revolving mobilisable *(Revolving Facility)* d'un montant de 400 millions d'euros n'a pas fait l'objet de tirage au 31 décembre 2019, et constitue donc un engagement hors bilan reçu.

NOTE 11 RÉSULTAT D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2019	2018
Redevances Groupe	13,4	13,7
Autres refacturations	5,2	4,4
Frais de personnel	(6,7)	(6,3)
Achats, charges externes et impôts et taxes	(16,1)	(15,4)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	0,0	0,0
Autres produits et charges	0,1	0,6
TOTAL	**(4,1)**	**(3,0)**

En 2019, les achats, charges externes et impôts et taxes sont principalement constitués des frais d'emprunt obligataire pour 9,5 millions d'euros, des frais de siège Groupe pour 3,2 millions d'euros et d'honoraires divers pour 1,8 millions d'euros.

NOTE 12 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2019	2018
Charges et intérêts sur endettement	(40,0)	(25,5)
Dotation/reprise aux provisions pour dépréciation	0,0	0,0
Autres charges et produits financiers	0,3	(2,5)
TOTAL	**(39,7)**	**(28,0)**

En 2019, le résultat financier est principalement lié aux charges d'intérêts financiers de l'emprunt obligataire et de l'emprunt à moyen terme. Il inclut également une charge de 18,7 millions d'euros liée à la prime de remboursement par anticipation de l'ancien emprunt obligataire. En 2018, le résultat financier était principalement lié aux charges d'intérêts financiers de l'emprunt obligataire et de l'emprunt à moyen terme.

La variation des autres charges et produits financiers s'explique principalement par la plus-value de cession sur actions propres de 0,3 millions d'euros réalisée dans le cadre du contrat de liquidité, contre une moins-value de 2,5 millions d'euros en 2018.

NOTE 13 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en millions d'euros)	2019	2018
Amortissements dérogatoires	(5,3)	(5,4)
Amende Autorité de la concurrence	0,0	(20,0)
Divers	(1,7)	(4,1)
TOTAL	**(7,0)**	**(29,5)**

En 2019, le résultat exceptionnel est principalement composé de dotations aux amortissements dérogatoires pour 5,3 millions d'euros, liés à l'amortissement fiscal des frais relatifs à l'acquisition de Darty. Le poste divers pour 1,7 million d'euros se compose essentiellement de frais et honoraires liés aux récentes acquisitions.

En 2018, le résultat exceptionnel était une charge de 29,5 millions d'euros, et était composé principalement de l'amende de 20,0 millions d'euros infligée par l'Autorité de la concurrence et de dotations aux amortissements dérogatoires pour 5,4 millions d'euros, liés à l'amortissement fiscal des frais relatifs à l'acquisition de Darty. Le poste divers se composait principalement de frais et honoraires liés à l'intégration de Darty ainsi que d'autres frais et honoraires liés à des litiges.

NOTE 14 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

(en millions d'euros)	2019	2018
Boni/Mali d'intégration fiscale	41,8	43,2
TOTAL	**41,8**	**43,2**

En 2019, le profit net d'intégration fiscale s'élève à 41,8 millions d'euros contre un profit fiscal de 43,2 millions d'euros en 2018.

Le montant total cumulé des déficits fiscaux reportables de la société Fnac Darty au 31 décembre 2019 est de 198,5 millions d'euros.

NOTE 15 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

En 2019, la variation nette de la trésorerie représente une dégradation de 3,4 millions d'euros. Cette dégradation est principalement liée à :

- la dégradation de la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation pour 86,6 millions d'euros, liée principalement à l'augmentation de la créance en compte courant envers la filiale Fnac Darty Participations et Services à hauteur de 85,9 millions d'euros ;
- la dégradation de la variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement pour 5,4 millions d'euros est liée aux deux appels de fonds Daphni Purple pour 1,4 million d'euros, et au reclassement des actions d'auto-contrôle en immobilisation financière pour 4,0 millions d'euros ;
- l'amélioration de la variation de la trésorerie issue des opérations de financement pour 88,6 millions d'euros est principalement liée à la mise à disposition des fonds de l'emprunt conclu avec la Banque européenne d'investissement pour 100 millions d'euros. La diminution nette des capitaux propres pour 13,2 millions d'euros est liée à l'annulation de 296 750 actions dans le cadre du programme de rachat d'actions propres opéré par le Groupe sur 2019 pour un montant total de 20,3 millions d'euros, compensé en partie par des augmentations de capital issues du plan d'actionnariat salarié pour 5,8 millions d'euros et au dénouement des plans d'options de performance pour 1,3 million d'euros.

En 2018, la variation nette de la trésorerie représentait une dégradation de 2,5 millions d'euros. Cette dégradation était principalement liée à :

- la dégradation de la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation pour 53,0 millions d'euros, liée principalement à l'augmentation de la créance en compte courant envers la filiale Fnac Darty Participations et Services à hauteur de 50,0 millions d'euros ;
- la dégradation de la variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement pour 1,4 million d'euros liée aux deux appels de fonds Daphni Purple ;
- l'amélioration de la variation de la trésorerie issue des opérations de financement pour 51,9 millions d'euros liée principalement à l'utilisation à hauteur de 50,0 millions d'euros, du programme de titres de créance négociables à court terme mis en place en 2018, destiné à se substituer aux tirages de la ligne de crédit revolving. Par ailleurs, la variation de la trésorerie issue des opérations de financement incluait les impacts en trésorerie du programme d'actionnariat salarié et le programme de rachat d'actions.

NOTE 16 AUTRES INFORMATIONS

16.1 / Rémunération versée au Président du conseil d'administration

En 2019, le montant brut versé à Jacques Veyrat, Président du conseil d'administration, au titre de ses fonctions actuelles durant l'exercice 2019, s'élève à 200 000 euros.

Ce versement est uniquement composé d'une rémunération annuelle fixe, le Président du conseil d'administration ne percevant plus de rémunération au titre de son mandat d'administrateur depuis sa nomination en tant que Président.

16.2 / Rémunération versée au Directeur Général

En 2019, le montant brut versé à Enrique Martinez, Directeur Général, au titre de ses fonctions actuelles, y compris les avantages en nature et divers et les cotisations du régime de retraite supplémentaire, s'élève à 1 328 034 euros, dont 750 000 euros au titre de la rémunération annuelle fixe, 540 177 euros au titre de la rémunération variable annuelle 2018 suite à l'approbation par l'assemblée générale du 23 mai 2019, 17 158 euros au titre d'avantages en nature et divers, 11 156 euros au titre des cotisations du régime de retraite supplémentaire et 9 543 euros au titre des cotisations du régime de prévoyance.

Le Directeur Général ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

16.3 / Effectif moyen

En 2019, l'effectif moyen de la société Fnac Darty est de neuf personnes.

16.4 / Transactions entre parties liées

Au 31 décembre 2019, le groupe Ceconomy Retail International détient 24,3 % du capital et 24,3 % des droits de vote de Fnac Darty. Sur 2019, aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et le groupe Ceconomy Retail International n'est à mentionner.

Au 31 décembre 2019, la société SFAM détient 11,4 % du capital et 11,4 % des droits de vote de Fnac Darty et n'a pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty. Ainsi la société SFAM n'est pas une partie liée.

Jusqu'au 23 mai 2019, date de la dernière assemblée générale, le groupe Vivendi Universal comptait deux membres indépendants au conseil d'administration de Fnac Darty sans en être actionnaire. À cette date leur mandat d'administrateur est arrivé à échéance et n'a pas été renouvelé. Ainsi, le groupe Vivendi n'est plus une partie liée.

Pour rappel, au 31 décembre 2018, le groupe Ceconomy Retail International détenait 24,3 % du capital et 24,3 % des droits de vote de Fnac Darty. Aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et le groupe Ceconomy Retail International n'était à dénombrer.

Au 31 décembre 2018, la société SFAM détenait 11,4 % du capital et 11,4 % des droits de vote de Fnac Darty. Aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et la société SFAM n'était à dénombrer.

16.5 / Délais de paiement fournisseurs et clients

	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu							Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						
(en millions d'euros)	Factures non échues	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total de 1 jour et plus	Factures non échues	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total de 1 jour et plus
A) Tranches de retard de paiement														
Nombre de factures concernées	40	0					0	13	0					0
Montant total des factures concernées TTC	3,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
dont Fnac Darty	*3,9*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*7,1*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	22,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %							
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice TTC								33,7 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B) Factures exclues du A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées														
Nombre de factures exclues	18							Néant						
Montant total des factures exclues TTC Factures non parvenues	3,4							Néant						
C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)														
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : frais généraux = 45 jours fin de mois Délais contractuels : factures Groupe = 25 du mois suivant Délais légaux : 60 jours date de facture							Délais contractuels : factures Groupe = 25 du mois suivant Délais légaux : 60 jours date de facture						

NOTE 17 INFORMATIONS SUR LES ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Fort d'un modèle économique solide, Fnac Darty lance dès cette année une politique de retour à l'actionnaire, avec un objectif de taux de distribution de 30 % à 40 %. Ainsi, au titre de l'exercice 2019, il sera proposé à l'assemblée générale des actionnaires le 28 mai 2020, la distribution d'un dividende ordinaire de 1,50 euro par action, correspondant à un taux de distribution de 35 % conformément aux objectifs. Ce dividende sera payable en numéraire ou en action, avec une décote de 5 %, au libre choix de l'actionnaire. La date de détachement du dividende aura lieu le 4 juin 2020 et la date de paiement du dividende le 3 juillet 2020.

NOTE 18 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres hors capital et résultat	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts consentis par Fnac Darty et non encore remboursés	Montant des cautions & avals donnés par Fnac Darty	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Fnac Darty au cours de l'exercice
				Brut	Net					
Filiales détenues à + 50 %										
Fnac Darty Participations et Services	325,0	232,2	99,99 %	838,4	838,4	354,9	0,0	3 832,3	134,3	0,0
Darty Limited	155,6	8,6	100 %	1 116,8	1 116,8	0,0	0,0	0,0	(1,3)	0,0
Fnac Luxembourg SA	0,03	0,0	100 %	0,0	0,0	0,0	0,0	1,8	(0,5)	0,0

NOTE 19 RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Résultats au cours des cinq derniers exercices	2019	2018	2017	2016	2015
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social *(en euros)*	26 515 572,0	26 605 439,0	26 658 135,0	26 122 771,0	16 687 774,0
Nombre d'actions ordinaires existantes	26 515 572	26 605 439	26 658 135	26 122 771	16 687 774
Opérations et résultats de l'exercice *(en milliers d'euros)*					
Produits des activités courantes	18 626,7	18 117,8	16 873,2	20 311,4	28 896,0
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(45 482,6)	(55 170,5)	(31 883,5)	(54 961,5)	(15 409,5)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	(5,3)	(16,1)	(13,3)	(10,0)	(13,1)
Impôts sur les bénéfices (charge)/boni	41 826,7	43 193,2	27 369,0	33 162,1	26 108,2
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(8 992,9)	(17 422,9)	(10 053,8)	138 832,0	174 684,5
Résultat distribué	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DONNÉES PAR ACTIONS *(en euros)*					
Résultat après impôts, participation des salariés et avant dotations aux amortissements et provisions	(0,14)	(0,45)	(0,17)	(0,83)	0,64
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(0,34)	(0,65)	(0,38)	5,31	10,47
Dividende :					
dividende net attribué à chaque action	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	9,0	10,0	11,0	11,0	10,0
Montant de la masse salariale de l'exercice *(en milliers d'euros)*	4 653,4	3 793,2	8 737,3	14 879,5	21 753,9
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice *(en milliers d'euros)*	2 065,3	2 507,3	3 416,5	4 002,2	5 193,3

5.5 / Changement significatif de la situation financière ou commerciale

À la connaissance de Fnac Darty, il n'est pas intervenu depuis le 31 décembre 2019 d'événement susceptible d'avoir une influence significative sur l'activité, la situation financière et le patrimoine de la société Fnac Darty.

5.6 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée Générale de la société Fnac Darty,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par les Assemblées Générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Fnac Darty relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.2.2 « Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne, et d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2019 » de l'annexe aux comptes consolidés qui présente les modalités retenues et les incidences de la première application au 1er janvier 2019 de la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales perçues et à percevoir des fournisseurs

(Notes 2.3.2 et 2.19 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Réponse d'audit apportée
Au sein du groupe, il existe un nombre important de contrats d'achats et d'accords avec les fournisseurs prévoyant : ■ des remises commerciales consenties au groupe et basées sur les quantités achetées ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression du volume d'achats (« ristournes ») ; ■ des montants payés au groupe au titre de services rendus aux fournisseurs (« coopérations commerciales »). Les ristournes et coopérations commerciales reçues et à recevoir par le groupe de la part de ses fournisseurs sont évaluées sur la base des contrats signés avec les fournisseurs. Elles sont comptabilisées en réduction du coût des ventes. Compte tenu du nombre important de contrats et des spécificités propres à chaque fournisseur, la correcte évaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales à recevoir au regard des dispositions contractuelles et des volumes d'achats annuels constituent un point clé de l'audit.	Nous avons pris connaissance du dispositif du contrôle interne et des contrôles clés mis en place par le groupe sur le processus d'évaluation et de comptabilisation des ristournes et des coopérations commerciales et testé leur efficacité sur un échantillon de contrats. Nos autres travaux ont notamment consisté, par sondages, à : ■ rapprocher les termes commerciaux utilisés dans le calcul des ristournes et coopérations commerciales avec les conditions figurant dans les contrats d'achats et accords avec les fournisseurs ; ■ comparer les estimations des montants de ristournes et coopérations commerciales faites au titre de l'exercice précédent avec les réalisations effectives correspondantes afin d'évaluer la fiabilité du processus d'estimation ; ■ corroborer les volumes d'affaires retenus avec les volumes d'affaires enregistrés dans les systèmes d'information d'achats du groupe pour calculer le montant attendu des ristournes ; ■ obtenir les éléments justificatifs de la réalisation des services rendus au 31 décembre 2019 ; ■ obtenir les preuves d'encaissement pour les montants déjà perçus au 31 décembre 2019.

Évaluation des marques Darty et Vanden Borre

(Notes 2.3.2, 2.7, 2.10, 16 et 19 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Réponse d'audit apportée
Les marques Darty et Vanden Borre sont comptabilisées respectivement pour un montant net de 301,7 millions d'euros et 35,3 millions d'euros. Elles ont été évaluées sur la base la méthode d'évaluation dite des redevances reçues des franchisés pour l'utilisation de la marque *(relief from royalty)* par un expert indépendant dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de Darty en 2016. La Direction s'assure, lors de chaque exercice et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir, que la valeur nette comptable de ces marques n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable des marques est la valeur la plus élevée entre leur juste valeur diminuée des coûts de sortie et leur valeur d'utilité. La valeur recouvrable des marques a été déterminée sur la base de leur valeur d'utilité définie par l'actualisation des économies de redevances reçues des franchisés pour l'utilisation de la marque (nettes de frais d'entretien et d'impôts) qu'elles génèrent. Les projections des économies de redevances ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans. Pour le calcul de la valeur recouvrable, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'une économie normative est ajoutée à la valeur des économies futures attendues. Dans ce contexte, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable et en particulier la détermination de la valeur recouvrable des marques Darty et Vanden Borre comme un point clé de l'audit, du fait de leur montant particulièrement significatif à l'actif du bilan au 31 décembre 2019, des incertitudes liées notamment à la probabilité de réalisation des budgets et des plans à moyen terme ayant servi de base aux prévisions de flux d'économies de redevances futures entrant dans l'évaluation de leur valeur recouvrable et de la sensibilité aux variations des données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations.	Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par la Direction pour déterminer la valeur d'utilité des marques Darty et Vanden Borre. Nos travaux ont notamment consisté à : ■ apprécier la pertinence des principes et de la méthode de détermination des valeurs d'utilité au regard des pratiques de place retenues pour l'évaluation des marques ; ■ apprécier la cohérence des taux de croissance projetés de chiffre d'affaires avec les analyses externes disponibles ; ■ apprécier les taux de redevances appliqués aux marques dans le calcul de la valeur basée sur les revenus futurs ; ■ apprécier le caractère raisonnable des taux d'actualisation appliqués aux flux de redevances estimés, en vérifiant notamment que les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital de chaque marque permettent d'approcher le taux de rémunération attendu par des participants au marché pour des activités similaires. Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans la note 19 de l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation du goodwill affecté à l'UGT France

(Notes 2.3.2, 2.6, 2.10, 15 et 19 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Réponse d'audit apportée
Les UGT contenant un goodwill font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir. Lorsque la valeur recouvrable de l'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée. La valeur recouvrable de l'UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus de l'UGT, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus. Au 31 décembre 2019, la valeur nette comptable du goodwill affecté à l'UGT France s'élève à 1 512,7 millions d'euros. Nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable du goodwill affecté à l'UGT France comme un point clé de l'audit, du fait de son poids dans le total actif au 31 décembre 2019, des incertitudes liées notamment à la probabilité de réalisation des prévisions de flux de trésorerie futurs entrant dans l'évaluation de la valeur d'utilité et de la sensibilité aux variations des données et hypothèses financières utilisées.	Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par la Direction pour déterminer la valeur recouvrable du goodwill affecté à l'UGT France. Nos travaux ont notamment consisté à : ■ vérifier les éléments composant la valeur nette comptable de l'UGT France à laquelle le goodwill est rattaché ; ■ s'assurer que les principes et méthodes de détermination de la valeur recouvrable de l'UGT France sont en accord avec IAS 36 ; ■ apprécier le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie de l'UGT France au regard des hypothèses de la Direction et de l'environnement économique dans lequel opère le Groupe en France ; ■ apprécier la cohérence du taux de croissance retenu pour les flux projetés pour le calcul de la valeur terminale avec les informations issues d'analyses externes disponibles ; ■ apprécier le caractère raisonnable du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés, en vérifiant notamment que les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital de l'UGT France permettent d'approcher le taux de rémunération attendu par des participants au marché pour des activités similaires ; ■ comparer les estimations comptables des projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes pour en évaluer la fiabilité. Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 15 et 19 de l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation des droits d'utilisation et des passifs de location comptabilisés à l'ouverture de l'exercice lors de la première application de la norme IFRS 16 « Contrat de location »

(Notes 2.2.2, 2.3.2, 2.8, 18 et 28.2 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Réponse d'audit apportée
Le Groupe applique depuis le 1er janvier 2019 la nouvelle norme IFRS 16 sur les contrats de location. Selon cette norme, un contrat est un contrat de location, ou contient une composante location s'il donne le droit de contrôler l'utilisation d'un actif identifié pour une certaine période en échange d'un paiement. Les actifs répondant à cette définition sont comptabilisés pour le preneur dans l'état de la situation financière consolidée par l'intermédiaire d'un droit d'utilisation à l'actif et d'un passif de location au titre des loyers à payer au passif. Le Groupe a retenu la méthode dite « rétrospective modifiée » pour la première application de la norme. Selon cette méthode, les états financiers 2018 n'ont pas fait l'objet de retraitements et l'incidence de la première application a été comptabilisée dans l'état de la situation financière consolidée au 1er janvier 2019. La première application d'IFRS 16 a conduit à la comptabilisation au 1er janvier 2019 de droits d'utilisation pour 956,3 millions d'euros et de passifs de location pour 987,1 millions d'euros. Le groupe a déterminé la dette de loyers à la date de transition en tenant compte notamment, pour chaque contrat, de la durée de location résiduelle et du taux marginal d'emprunt au 1er janvier 2019. Comme mentionné en note 2.2 de l'annexe, le Groupe n'a pas appliqué, lors de l'établissement de ses comptes consolidés au 31 décembre 2019, la décision de l'IFRS IC du 16 décembre 2019 portant sur la détermination de la durée de location et l'interaction avec la durée d'amortissement des agencements indissociables du bien loué, car ne disposant pas du temps suffisant pour mener à bien les analyses qui permettront d'en déterminer précisément les effets. La première application de la norme IFRS 16, contrats de location, est l'un des points clés de notre audit car l'estimation des impacts à comptabiliser à la date de transition implique que le management applique des jugements et estimations significatifs dans différents domaines, notamment la détermination de la durée des contrats de location, et du taux d'actualisation à utiliser.	Nous avons pris connaissance de la procédure, des systèmes d'information et des contrôles clés mis en place par le groupe relatifs au processus de collecte et de comptabilisation des contrats de location pour apprécier si la démarche de transition permet d'identifier et de recenser l'ensemble des contrats susceptibles d'inclure une composante location. Nous avons testé par échantillonnage la conception et l'efficacité opérationnelle des contrôles généraux informatiques et opérationnels mis en place. Nos travaux ont également consisté à : ■ corroborer, par sondage, les informations utilisées pour le calcul des droits d'utilisation et des obligations locatives avec les documents contractuels sous-jacents ; ■ apprécier la pertinence des critères et des hypothèses pris en compte par le groupe pour déterminer les durées de location, sur la base d'un échantillon de contrats ; ■ apprécier le caractère raisonnable de la méthodologie utilisée et des principales hypothèses retenues ; nous nous sommes de plus assurés, par sondage, de leur correcte utilisation pour le calcul des droits d'utilisation et des passifs de location ; ■ recalculer les droits d'utilisation et les passifs de location sur l'ensemble des contrats sur la base des informations extraites de l'outil informatique utilisé par le Groupe. Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 2.8, 18 et 28.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et règlementaires, des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Fnac Darty par les Assemblées Générales du 22 juin 1993 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 17 avril 2013 pour le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A.

Au 31 décembre 2019, les deux cabinets étaient dans la 7ème année de leur mission depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, le cabinet Deloitte & Associés étant dans la 27ème année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A., dans la 7ème année.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la Direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 13 mars 2020

Les commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Stéphane Rimbeuf
Associé

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Éric Ropert
Associé

5.7 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée Générale de la société Fnac Darty,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par les Assemblées Générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Fnac Darty relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

(Notes 2.1 « Immobilisations financières », 3 « Immobilisations financières nettes » et 18 « Tableau des filiales et participations » de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié	Réponse d'audit apportée
Au 31 décembre 2019, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 1 955,2 millions d'euros, soit 83,23 % du total de l'actif, dont les titres de Fnac Darty Participations et Services à hauteur de 838,4 millions d'euros et les titres de Darty Limited à hauteur de 1 116,8 millions d'euros. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition, y compris les frais annexes. À la clôture de l'exercice, la valeur brute des titres de participation est comparée à leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité des titres de participation de Fnac Darty Participations et Services et de Darty Limited est déterminée sur la base de l'observation de la capitalisation boursière de Fnac Darty durant une période donnée, pondérée de l'objectif de cours du consensus des analystes. Cette évaluation prend en compte l'endettement de la société. L'application de critères économiques permet d'allouer cette valeur d'utilité entre les deux filiales. Lorsque cette valeur est inférieure au coût d'acquisition des titres, une dépréciation est enregistrée pour le montant de cette différence. L'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation requiert un jugement important de la Direction, notamment pour déterminer et allouer cette valeur d'utilité entre les deux filiales. Compte tenu du poids des titres de participation au bilan et du modèle de valorisation utilisé, nous avons considéré la correcte évaluation des titres de participation comme un point clé de notre audit.	Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation et de son allocation entre Fnac Darty Participations et Services et Darty Limited, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à : ■ vérifier que l'estimation de cette valeur d'utilité déterminée par la Direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés ; ■ recalculer cette valeur d'utilité par nos experts en évaluation ; ■ vérifier la cohérence et le contrôle arithmétique de la ventilation du critère d'allocation retenu entre les titres de participation des filiales Fnac Darty Participations et Services et Darty Limited.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et règlementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'Administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Fnac Darty par les Assemblées Générales du 22 juin 1993 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 17 avril 2013 pour le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A.

Au 31 décembre 2019, les deux cabinets étaient dans la 7ème année de leur mission depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, le cabinet Deloitte & Associés étant dans la 27ème année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A., dans la 7ème année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 13 mars 2020

Les commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés	**KPMG Audit**
	Département de KPMG S.A.
Stéphane Rimbeuf	Éric Ropert
Associé	*Associé*

6

Facteurs de risque et contrôle interne

6.1 / Risques stratégiques et économiques **312**

6.2 / Risques opérationnels **315**

6.3 / Risques juridiques et réglementaires **319**

6.4 / Risques financiers **321**

6.5 / Assurances **322**

6.6 / Gestion des risques **324**

6.6.1 / Le dispositif de gestion des risques 324

6.6.2 / Les cartographies des principaux risques 332

Les principaux risques liés à la crise Covid-19 sont commentés à la fin du chapitre 6 en page 332 du présent Document d'enregistrement universel.

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. La cartographie des risques a été présentée et approuvée lors du comité d'audit du mois de décembre.

Principaux risques identifiés auxquels le Groupe estime être exposé

Risques stratégiques et économiques	Intégration des enjeux de la responsabilité sociale et environnementale	312
	Atteinte à l'image de marque des enseignes du Groupe	313
	Évolution de la structure capitalistique du Groupe	314
Risques opérationnels	Capacité IT à accompagner la transformation du Groupe	315
	Cyber-risque et sécurité	316
	Relations avec les fournisseurs	317
	Capacité à renforcer l'efficience de notre organisation	317
	Gestion des talents	318
Risques juridiques et réglementaires	Respect des diverses réglementations	319
	Confidentialité des informations stratégiques, commerciales, sociales et juridiques clés	320
	Usage équilibré de la donnée	320
Risques financiers	Risque de liquidité	321
	Plan de pension	322

Probabilité
Intégration des enjeux RSE
Évolution de la structure capitalistique du Groupe
Transformation IT Groupe
Capacité à renforcer l'efficience de notre organisation
Cyber risque et sécurité
Atteinte à l'image de marque des enseignes du Groupe
Relations avec les fournisseurs
Respect des diverses règlementations
Confidentialité des informations commerciales, sociales et juridiques
Gestion des talents
Risque de liquidité
Usage équilibré de la donnée
Plan de pension
Faible
Impact

6.1 / Risques stratégiques et économiques

Risques stratégiques et économiques – Intégration des enjeux de la responsabilité sociale et environnementale

Identification du risque

La profonde crise environnementale que traversent nos sociétés remet progressivement en question les modes de production et de consommation de ces 50 dernières années.

Dans ce contexte, les pouvoirs publics renforcent l'arsenal législatif pour contraindre les entreprises à diminuer leurs impacts environnementaux. La part de consommateurs qui cherchent à mieux consommer, voire à consommer moins, est en progression constante. Les jeunes actifs sont de plus en plus attentifs aux engagements RSE, et de nombreux investisseurs s'engagent auprès des entreprises bien notées par les agences de notation extra-financière.

Le Groupe doit intégrer cette dimension croissante et s'engager dans l'évolution de son modèle d'affaires afin de ne pas s'exposer à des contradictions ou des incohérences qui dans certains cas extrêmes pourraient prendre la forme de campagnes de dénigrement sur les réseaux sociaux ou de manifestations devant des sièges, des magasins ou des entrepôts.

Ainsi, ne pas intégrer ces enjeux environnementaux exposerait le Groupe à de multiples risques tels que :

- atteinte à la réputation du Groupe ;
- baisse d'attractivité ;
- perte d'activité commerciale.

Gestion du risque

Au-delà des risques, Fnac Darty considère que la prise en compte des enjeux environnementaux dans son modèle d'affaire représente une opportunité de valoriser les actifs forts et historiques des marques qui constituent le Groupe (image responsable, service après-vente, laboratoire technique, expertise vendeurs, maillage magasins…). Le Groupe est en capacité de rendre son modèle plus durable et de se positionner comme le leader de la distribution responsable.

Dans ce but le Groupe a activé trois leviers forts :

1/ définition d'une mission d'entreprise qui intègre la question de l'enjeu environnemental dans un contexte d'hyperchoix : « Engagés pour un choix éclairé ». Cette mission guide l'entreprise dans ses choix stratégiques, dans ses actions et arbitrages au quotidien ;

2/ renforcement de la gouvernance : la responsabilité sociale et environnementale est portée au niveau du Comex. Le Directeur Général, les membres du Comex et le *top management* ont un objectif RSE dans leur variable de rémunération. Un comité climat pilote l'objectif de réduction des émissions de CO_2 du Groupe pour les transports et l'énergie ;

3/ le développement de services et de conseil en faveur d'une économie plus circulaire : lancement d'un indice de réparabilité, d'un abonnement à la réparation (Darty Max), d'une plateforme d'entraide à la réparation…

L'ensemble des actions menées pour répondre à ce risque sont détaillées au chapitre 2.

Risques stratégiques et économiques – Atteinte à l'image de marque des enseignes du Groupe

Identification du risque	Gestion 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 externes, 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.	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 repose sur 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 les processus et procédures de la gestion de crise. Le Code de conduite des affaires Fnac Darty mis à jour début 2019, 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 stratégiques – Évolution de la structure capitalistique du Groupe

Identification du risque	Gestion 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. À date, aucun actionnaire ne pourrait influer 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.	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.

6.2 / Risques opérationnels

Risques opérationnels – Capacité IT à accompagner la transformation du Groupe

Identification du risque	Gestion du risque
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.	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 : ■ le suivi des enjeux clés et des enveloppes d'investissement au comité exécutif ; ■ la création d'une *digital factory* qui vise à assurer la mise en œuvre des développements IT en méthodologie agile. L'organisation d'équipe mixte IT et métier permet de renforcer l'efficience des mises en production ; ■ 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 – Cyber-risque et sécurité

Identification du risque	Gestion 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. 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.	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 Groupe vise à assurer la sécurité des systèmes d'information et des données qu'ils contiennent. Cela à travers une gouvernance adaptée, des solutions techniques, des standards partagés, une politique commune et la diffusion de la charte informatique auprès des collaborateurs, la gestion des identités numériques, la cyber-résilience et par le renforcement des audits de sécurité des prestataires externes. La vérification des prestataires informatiques externes par l'obtention de garanties contractuelles permet d'assurer la confidentialité et la sécurité des données traitées (conformité PCI-DSS des prestataires traitant des données bancaires). 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 – Relations avec les fournisseurs

Identification du risque	Gestion 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 2019. 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. 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.	La politique commerciale du Groupe vise à développer, dans le cadre de partenariats stratégiques, les fournisseurs, partenaires et prestataires référents de ses principaux marchés. ■ 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 – Capacité à renforcer l'efficience de notre organisation

Identification du risque	Gestion du risque
Les plans d'économies les plus contributeurs, les plus simples et les plus rapides à mettre en œuvre ont déjà été réalisés dans le cadre des synergies annoncées lors de l'intégration Fnac Darty. 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, notamment 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.	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. 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.

Risques opérationnels – Gestion des talents

Identification du risque	Gestion 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 sur les nouveaux métiers et les métiers en évolution, notamment sur les compétences digitales.	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 au cours des deux dernières années ; ■ des revues de développement sont effectuées afin d'identifier les talents et de les accompagner dans leur parcours professionnel au sein du Groupe ; ■ les salariés sont sollicités tous les mois 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 ; ■ le Groupe a fait évoluer l'organisation et le cadre de travail afin de faciliter l'approche collaborative et l'agilité sur les métiers digitaux. Par ailleurs, le processus d'utilisation d'outil et réseaux dédiés, 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.

6.3 / Risques juridiques et réglementaires

Risques juridiques – Respect des diverses réglementations

Identification du risque	Gestion 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'une déclaration annuelle d'activités relatives à la représentation d'intérêts, d'un plan de lutte contre la corruption et le trafic d'influence et la prévention et ce, dans toutes les géographies du Groupe. 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), sur l'organisation du service après-vente, sur les modalités et le coût de transport des produits distribués ou sur 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.	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. Le Groupe participe aux délibérations susceptibles d'affecter son environnement, en présentant ses actions et innovations aux pouvoirs publics, en participant aux côtés de l'administration aux concertations en amont de la rédaction de textes législatifs et réglementaires, en défendant ses positions et ses propositions lors d'auditions auprès du gouvernement, de parlementaires, d'élus locaux, ou d'autorités indépendantes. L'objectif du Groupe est d'accompagner les ambitions politiques en termes d'engagement vers une économie plus circulaire, de protection des consommateurs, d'égalité de traitement entre acteurs économiques, tout en préservant les intérêts des entreprises concernées. Le Groupe apporte, en toute transparence, une expertise technique utile à la décision politique. Dans une démarche constructive avec les pouvoirs publics, le Groupe peut promouvoir, grâce à son expérience opérationnelle, des propositions innovantes, mais également alerter sur les risques économiques, sociaux, environnementaux que feraient peser certaines mesures sur les acteurs du secteur. Dans ce dernier cas, le Groupe veille à travailler proactivement à des solutions de compromis satisfaisantes et acceptables par l'ensemble des parties prenantes. Dans sa démarche de représentation d'intérêts, le Groupe alterne entre engagements propres, et participation à des coalitions d'acteurs sous l'égide de fédérations professionnelles – nationales ou locales – dont il est membre.

Risques juridiques – Gestion de la confidentialité des informations stratégiques, commerciales, sociales et juridiques clés

Identification du risque	Gestion 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. Le Groupe doit veiller, en permanence, a une gestion maîtrisée des informations confidentielles qui conditionnent le succès sur le marché des opérations commerciales majeures de l'année.	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 ; ■ les informations commerciales clés sont gérées de manière parcellaire, limitée et dans une logique d'information en « juste à temps ».

Risques juridiques – Usage équilibré de la donnée

Identification du risque	Gestion du risque
Le Groupe, dans le cadre de ses activités courantes et de son développement stratégique, traite et conserve des volumes significatifs de données personnelles dans un environnement technologique complexe et innovant. À ce titre le Groupe pourrait être exposé à des attaques ou à des usages externes malveillants. Par ailleurs, dans un environnement concurrentiel agressif le Groupe veille dans le cadre de ses activités, à un usage équilibré des données personnelles entre les enjeux commerciaux et la protection de la vie privée de ses clients.	Fnac Darty a désigné auprès de la CNIL dès 2017 un délégué à la protection des données Groupe. Une gouvernance de la protection des données personnelles a été mise en place sur l'intégralité du périmètre. Dans le cadre d'un processus d'amélioration continue un programme d'action est mené notamment sur (cf. chapitre 2.4.1 « Protection des données personnelles ») : ■ une gouvernance dédiée avec un comité de pilotage au niveau du comité exécutif et des référents « protection des données personnelles » dans chaque comité de direction ; ■ tenue d'un registre des traitements de données personnelles ; ■ sensibilisation et formation ; ■ documentation et procédures ; ■ information des personnes ; ■ conservation pour des durées limitées ; ■ sécurité des systèmes d'information ; ■ mise à jour des contrats.

6.4 / Risques financiers

Risques financiers – Risque de liquidité

Identification du risque

L'activité du Groupe est saisonnière, et est marquée par une part significative de son activité au moment de la fin d'année avec la période de Black Friday fin novembre et les fêtes de noël en décembre. Le chiffre d'affaires et l'EBITDA du Groupe sont nettement plus élevés au 4e trimestre que les autres trimestres de l'année.

Les besoins en fonds de roulement du Groupe fluctuent au cours de l'exercice et sont normalement au plus haut au troisième trimestre de chaque année entraînant d'importants besoins de liquidité.

Au 31 décembre 2019, l'endettement brut du Groupe s'élevait à 1 013,9 millions d'euros hors IFRS 16, constitué essentiellement de :

- 200 millions d'euros de crédit bancaire (« term loan ») échéance avril 2023 ;
- 650 millions d'euros d'obligations senior échéance avril 2024 et avril 2026 et intérêts capitalisés ;
- 100 millions d'euros de prêt BEI ;
- 50 millions de NeuCP tirés toute l'année en vue de l'animation du programme.

Le cash-flow libre opérationnel s'élevait à 173 millions d'euros au 31 décembre 2019.

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 2019, l'ensemble des covenants financiers relatifs au Contrat de Crédit étaient respectés (voir section 4.2.2.2 « Dette financière » du présent Document d'enregistrement universel).

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

Les termes et conditions des lignes de financement du Groupe sont détaillés section 4.2.2.2 « Dette financière » du présent Document d'enregistrement universel.

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.

Pour gérer les besoins de liquidité, le Groupe a diversifié ses sources de financement et a mis en place au premier trimestre 2018 un programme de NEU CP de 300 millions d'euros et a à disposition une ligne de crédit revolving de 400 millions d'euros à échéance avril 2023, qui n'est pas utilisée.

Par ailleurs, le processus de diversification des financements et de renégociation des instruments financiers du Groupe qui participe à la gestion et à la remédiation du risque, entamé début 2018, s'est poursuivi en 2019 avec le refinancement de l'emprunt obligataire de 2016 de 650 millions d'euros, en deux tranches de 300 millions d'euros et 350 millions d'euros à maturité 2024 et 2026. Enfin, le Groupe a levé un financement de 100 millions d'euros amortissable sur une durée de 9 ans auprès de la Banque européenne d'investissement.

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 financiers – Plan de pension

Identification du risque	Gestion 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 2019. Dans ce cas, ces obligations de financement pourraient affecter de manière négative la situation financière du Groupe.	Le suivi des engagements au titre de ce fonds de pension est piloté conjointement par la direction du contrôle financier et la direction des relations investisseurs et financements. La réévaluation des engagements est faite tous les trois ans conjointement entre le Groupe et le *Board* des *trustees* de Comet. Suite à la renégociation triennale qui a eu lieu en 2019, une suspension des contributions au fond pour les trois prochaines années a été décidée. 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 2019 est exposé en section 5.2 note 32.4 des comptes consolidés.

6.5 / Assurances

Présentation générale

Les 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 est pilotée au niveau du Groupe par le comité risques, regroupant plusieurs directions impliquées dans la gestion des risques. Son rôle est de recenser, évaluer et réduire l'exposition, l'occurrence et l'intensité des sinistres, grâce :

- à l'audit des principaux sites opérationnels ;
- au suivi des recommandations émanant des professionnels de la sécurité ;
- aux procédures de contrôle interne ;
- à la formation du personnel ;
- à la diffusion de bonnes pratiques en matière de gestion des risques ;
- 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 :

- 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 ;
- responsabilité civile : dommages corporels ou matériels causés à des tiers du fait des produits, des installations et du matériel ;
- cyber-risque ;
- transport de marchandises ;
- flotte automobile.

Le Groupe a adopté une politique de franchises permettant d'absorber les sinistres de faible importance en termes de coûts 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, des risques que le Groupe souhaite transférer au marché de l'assurance. Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les courtiers et les assureurs, en tant que professionnels de l'assurance et 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 besoins en assurance du Groupe sont revus régulièrement par le comité risque, afin de vérifier leur adéquation avec les évolutions du Groupe et du marché de l'assurance.

Les principaux programmes d'assurances souscrits par le Groupe couvrent l'ensemble de ses filiales. Ces assurances 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 1er janvier 2021.

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 2021. Ainsi, le montant des dommages indemnisés à ce titre est plafonné à 75 millions d'euros par sinistre et par an pour le Groupe.

Cyber-risque : Cette police couvre les risques de perte de confidentialité, d'intégrité et de disponibilité des systèmes d'information du Groupe. Le Groupe, conscient des enjeux qu'un événement cyber majeur aurait sur son activité, a augmenté la limite de garantie Cyber en 2019, pour la porter à 30 millions d'euros par sinistre et par période d'assurance, et envisage une nouvelle augmentation à la prochaine échéance, le 30 avril 2020.

Transport de marchandises : Cette police couvre les marchandises du Groupe pendant leur transport contre les risques d'avaries, de vols, de pertes ou d'événements majeurs pouvant survenir durant le transport. La limite de garantie de cette police, qui se renouvelle au 30 avril 2020, est de 3 millions d'euros par sinistre.

Flotte automobile : Cette police couvre notre flotte automobile d'environ 2 000 véhicules contre les risques de responsabilité et de dommages pouvant survenir lors de la circulation de nos véhicules. Les filiales étrangères disposent de garanties en local.

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 5 millions d'euros.

6.6 / 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.

6.6.1 / 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.

6.6.1.1 / 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 qui est 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(s) 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.

6.6.1.2 / 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 2019. Il énonce les principes éthiques ainsi que les grandes règles de conduite, de conformité aux réglementations et de comportement attendus 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 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 a été mise à jour en 2018 et permet notamment de sensibiliser et responsabiliser les collaborateurs Fnac Darty, aux droits et devoirs qui leur incombent.

Ces codes et chartes ont été validés par le comité exécutif 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 et d'un entretien professionnel qui permet la 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 mois 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.

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 l'évolution de l'activité et statue sur les orientations à suivre et les plans d'actions.

Il est présidé par le Directeur Général de Fnac Darty, et comprend en 2019, outre ce dernier, le Directeur Général de Fnac Vanden Borre en Belgique, la directrice des ressources humaines, de la responsabilité sociétale et environnementale et de la gouvernance Groupe, le directeur commercial Fnac Darty, le directeur des opérations et des systèmes d'information de Fnac Darty, le directeur d'exploitation, le directeur financier du Groupe, 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 du Groupe.

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, de la RSE et de la gouvernance du Groupe et dont les membres permanents sont la directrice juridique, le directeur de la sécurité et de la prévention des risques, le directeur de l'audit interne et la directrice 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 pilotage de la 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, et qui coordonne des DPO désignés 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 d'enregistrement universel et notamment dans son paragraphe 2.4.1 « Protection des données personnelles ».
- La direction de l'audit interne Groupe, qui concoure 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 à la direction des ressources humaines, de la RSE et de la gouvernance 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 2019, 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 2019, l'intégralité du parc des magasins français et internationaux a été auto-évaluée.

L'audit interne

En 2019, 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, les directions juridique, fiscale, de 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 (ressources humaines, marketing, achats indirects…).

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.

6.6.1.3 / 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 2019, la direction financière Groupe a supervisé la direction du contrôle financier, la direction fiscale, la direction des relations investisseurs et du financement, la direction de la sécurité et de la prévention des risques, la direction de l'immobilier 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 ;
- le budget annuel, qui se construit 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 ;
- le budget annuel est actualisé 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 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 auditent 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 du Groupe après validation par les directions financières des entités. Le Directeur Général et le directeur financier et 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.

6.6.2 / 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.

6.6.2.1 / 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.

6.6.2.2 / 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, partie 2 du risque n° 4 « Lutte contre la corruption »).

6.6.2.3 / 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, partie 3 du risque n° 4 « Plan de vigilance »).

Risques spécifiques liés à l'épidémie de Covid-19

Cette information ne fait pas partie du rapport de gestion arrêté par le conseil d'administration le 26 février 2020.

En complément des risques spécifiques du Groupe listés dans la matrice de matérialité, les principaux risques de la crise du Covid-19 seraient les suivants :

- l'épidémie pourrait continuer à affecter de façon significative l'activité, les revenus du Groupe, la situation financière, les objectifs et les perspectives du Groupe dans la mesure où les mesures de confinement seraient prolongées et que la fermeture des magasins physiques du Groupe perdurerait ;
- l'épidémie pourrait affecter la santé des salariés, des clients et des prestataires du Groupe, malgré la mise en œuvre de l'ensemble des préconisations des autorités publiques ;
- des perturbations des chaînes d'approvisionnement industrielles pour des produits en provenance de pays touchés par l'épidémie pourraient engendrer des ruptures de stocks dans certaines catégories de produits ;
- les mesures de confinement pourraient avoir un impact sur la chaîne logistique du transport de marchandises et sur les approvisionnements de certains produits du Groupe ;
- la capacité du Groupe à poursuivre la livraison à domicile dépendra de la capacité de ses transporteurs partenaires de poursuivre leurs activités. Malgré tous les moyens mis en œuvre, l'instauration d'un service minimum chez les transporteurs partenaires du Groupe pourrait entraîner des retards de livraison ;
- le rythme de reprise de la consommation post-confinement pourrait être lent et progressif continuant à entraîner une perte d'activité. Les clients pourraient ne plus se sentir en sécurité dans les magasins, ce qui nuirait à la fréquentation ainsi qu'au chiffre d'affaires du Groupe.

Cette liste n'est pas exhaustive et pourrait faire l'objet d'une modification matérielle, en fonction de l'évolution de la situation liée à la crise sanitaire.

Les mesures de gestion de cette crise sont également décrites en sections 1.4.6 « Trajectoire financière » et 4.3.2 « Événements récents » du présent Document d'enregistrement universel.

L'évolution de la crise sanitaire liée à la propagation du Covid-19 reste pour le moment incertaine, et ses conséquences sur l'économie mondiale difficiles à quantifier. L'amplitude de l'impact sur les activités du Groupe en 2020 dépendra de la durée du confinement, de la capacité du Groupe à poursuivre la livraison à domicile, et du rythme de reprise de la consommation post-confinement. Le Groupe continue de surveiller et réévalue périodiquement, avec la plus grande attention, l'évolution de la situation, et ses impacts sur ses activités et ses résultats.

7

Informations sur la Société, le capital et l'actionnariat

7.1 / La Société 334
7.1.1 / Renseignements concernant la Société 334
7.1.2 / Actes constitutifs et statuts 334

7.2 / Le capital 337
7.2.1 / Capital social émis et capital social autorisé mais non émis 337
7.2.2 / Titres non représentatifs de capital 338
7.2.3 / Auto-contrôle, auto-détention, acquisition et annulation par la Société de ses propres actions 339
7.2.4 / Autres droits ou titres donnant accès au capital 341
7.2.5 / Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital autorisé, mais non émis 346
7.2.6 / Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option 346
7.2.7 / Historique du capital social au cours des cinq derniers exercices 347

7.3 / Les actionnaires 350
7.3.1 / Actionnariat 350
7.3.2 / Droit de vote des actionnaires 353
7.3.3 / Structure de contrôle 353
7.3.4 / Accords susceptibles d'entraîner un changement du contrôle qui s'exerce sur la Société 353

7.4 / Les informations boursières 354
7.4.1 / Marché des actions 354
7.4.2 / Cours de l'action Fnac Darty et volumes de transactions (code ISIN FR0011476928) 354
7.4.3 / Établissement assurant le service financier 355

7.5 / Politique de distribution des dividendes 355

7.6 / Organisation du Groupe 356
7.6.1 / Organigramme simplifié du Groupe 356
7.6.2 / Principales filiales et participations 357

7.7 / Transactions avec les parties liées 359
7.7.1 / Transactions avec les parties liées 359
7.7.2 / Conventions réglementées 359
7.7.3 / Opérations intragroupes significatives 360

7.8 / Contrats importants 361

Au cours du mois de février 2020, une épidémie est survenue, l'Organisation mondiale de la santé a qualifié la situation liée à la propagation du Covid-19 de pandémie, entraînant des confinements de population dans de nombreux pays du globe.

Ainsi le présent document a été mis à jour depuis le rapport de gestion et l'arrêté des comptes du 26 février 2020, date de la publication des comptes et des hypothèses sous-jacentes aux objectifs de Fnac Darty. Les principaux événements intervenus depuis sont portés à la connaissance du public en sections 1.4.6 et 4.3.2 du présent Document d'enregistrement universel.

7.1 / La Société

7.1.1 / RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

7.1.1.1 / Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est « Fnac Darty ».

7.1.1.2 / Lieu, numéro d'immatriculation et identifiant d'entité juridique (LEI)

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro d'identification 055 800 296.

L'identifiant d'entité juridique (LEI) de la Société est le 96950091FL62XSLPHO35.

7.1.1.3 / Date de constitution et durée

Date de constitution de la Société

La Société a été constituée le 15 décembre 1917.

Durée de la Société

La durée de la Société est fixée au 1er janvier 2100, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

7.1.1.4 / Siège social, forme juridique et législation applicable

Siège social de la Société

Le siège social de Fnac Darty est situé 9, rue des Bateaux-Lavoirs, ZAC Port d'Ivry, 94200 Ivry-sur-Seine, France (téléphone : +33 1 55 21 57 93).

Forme juridique et législation applicable

Fnac Darty est une société anonyme de droit français régie notamment par les dispositions du livre II du Code de commerce.

Forme sociale antérieure

La Société a été constituée initialement sous la forme d'une société anonyme. Elle a été transformée en société par actions simplifiée aux termes d'une décision unanime des actionnaires en date du 4 juin 2002. Les associés de la Société ont décidé le 26 septembre 2012 la transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration.

7.1.2 / ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

Les statuts de la Société ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à conseil d'administration de droit français. Les principales stipulations décrites ci-dessous sont issues des statuts de la Société tels qu'adoptés par l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires de la Société du 17 avril 2013.

7.1.2.1 / Objet social

L'article 2 des statuts de la Société prévoit qu'elle a pour objet :

- la création, l'exploitation et le développement d'établissements commerciaux ou industriels dans les secteurs de la distribution de produits et services, de la culture, de l'éducation, de la musique, des loisirs, des équipements électroniques et informatiques, des services aux particuliers et aux entreprises, ou des équipements des personnes, des maisons et bureaux, directement ou indirectement par la constitution de filiales ou la prise de participations, dans le monde entier ;
- l'acquisition, l'administration et la cession de titres financiers ou d'intérêts de quelque nature que ce soit dans toutes entités à objet licite quelconque, quelle que soit la forme juridique, y compris sans personnalité morale, dans le monde entier et pour toutes périodes ou durées, et la réalisation de toute opération portant sur ces titres financiers ou intérêts, directement ou indirectement par la constitution de filiales ou la prise de participations ;
- toutes opérations, y compris financières, mobilières ou immobilières, se rattachant directement ou indirectement ou pouvant être nécessaires ou utiles à un titre quelconque, y compris accessoire ou connexe, à ce qui précède.

À cet effet, la Société peut agir, directement ou indirectement, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule, soit en participation, association ou société avec toutes autres sociétés, personnes et entreprises et réaliser sous quelque forme que ce soit les opérations entrant dans son objet.

7.1.2.2 / Exercice social

Du 1er janvier au 31 décembre de chaque année.

7.1.2.3 / Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale

Conseil d'administration

Composition du conseil d'administration (article 12 des statuts et article 1er du règlement intérieur du conseil)

Le conseil est composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi, notamment en cas de fusion.

Les administrateurs sont nommés dans les conditions légales par l'assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre années. Les administrateurs sont rééligibles et révocables à tout moment par l'assemblée générale. En cas de vacance d'un ou plusieurs sièges d'administrateur, le conseil d'administration peut procéder dans les conditions légales à des nominations à titre provisoire qui seront soumises à la ratification de la prochaine assemblée générale ordinaire. L'administrateur nommé dans ces conditions en remplacement d'un autre demeure en fonction pendant le temps qui reste à courir du mandat de son prédécesseur. L'assemblée générale du 23 mai 2019 a modifié l'article 12 des statuts afin de prévoir la faculté de nommer des administrateurs pour une durée inférieure à la durée du mandat pour permettre la mise en œuvre ou le maintien d'un échelonnement des mandats de membres du conseil d'administration. La durée des mandats des membres du conseil pourra ainsi être organisée de façon à assurer un renouvellement des membres aussi régulier que possible.

Direction générale

Directeur général (article 17 des statuts)

Lorsque le conseil d'administration choisit la dissociation des fonctions de Président et de directeur général, il procède à la nomination du directeur général parmi les administrateurs ou en dehors d'eux, fixe la durée de son mandat, détermine sa rémunération et, le cas échéant, les limitations de ses pouvoirs. Le directeur général ne peut être âgé, à aucun moment, de plus de 65 ans.

Directeurs généraux délégués (article 18 des statuts)

Sur proposition du directeur général, que cette fonction soit assurée par le Président du conseil d'administration ou par une autre personne, le conseil peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le directeur général avec le titre de directeur général délégué. Le nombre maximum de directeurs généraux délégués est fixé à cinq. Aucun directeur général délégué ne peut être âgé, à aucun moment, de plus de 65 ans.

Si le directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, le ou les directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du conseil d'administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau directeur général.

7.1.2.4 / Assemblées générales

Convocation des assemblées générales

Les assemblées générales de la Société sont convoquées dans les conditions, formes et délais prévus par la réglementation en vigueur et les statuts de la Société. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Accès et vote aux assemblées générales

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres par l'inscription en compte des titres à son nom (ou pour autant que les actions de la Société sont admises aux négociations d'un marché réglementé, à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de la réglementation en vigueur) au plus tard le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit, pour autant que les actions de la Société sont admises aux négociations d'un marché réglementé, dans les comptes de titres au porteur tenus par tout intermédiaire habilité. La justification de la qualité d'actionnaire peut s'effectuer par voie électronique, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

Sur décision du conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris Internet, permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément à la réglementation en vigueur, au moyen d'un formulaire établi par la Société et adressé à cette dernière dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique ou télétransmission, sur décision du conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la Société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte.

La saisie et la signature des formulaires électroniques peuvent prendre la forme, sur décision préalable du conseil d'administration de la Société, d'un procédé fiable d'identification répondant aux conditions prévues par la réglementation, pouvant consister en un identifiant et un mot de passe, ou tout autre moyen prévu par la réglementation en vigueur. La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de transfert de propriété de titres intervenant avant le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.

Fnac Darty a mis en place Votaccess, un service offrant la possibilité de voter en ligne à l'assemblée générale et de disposer sous forme électronique du dossier de convocation.

Tenue des assemblées générales

Les assemblées sont présidées par le Président du conseil d'administration ou, en son absence ou en cas de carence, par le membre du conseil spécialement délégué à cet effet par le conseil d'administration. À défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'assemblée sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la réglementation en vigueur.

7.1.2.5 / Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle

Aucune stipulation des statuts n'aurait, à la connaissance de la Société, pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de la Société.

7.1.2.6 / Franchissements de seuils et identification des actionnaires (article 9 des statuts)

Franchissements de seuils

Pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, ou cesse de détenir, directement ou indirectement, un pourcentage du capital ou des droits de vote de la Société égal ou supérieur à 3 % ou à tout multiple de 1 % au-dessus de 3 % est tenue d'informer la Société par lettre recommandée avec demande d'avis de réception selon le délai prévu à l'article R. 233-1 du Code de commerce (soit, à ce jour, au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de bourse suivant le jour du franchissement du seuil de participation). Les dispositions du paragraphe VI bis de l'article L. 233-7 du Code de commerce et du Règlement général de l'AMF s'appliquent *mutatis mutandis* aux seuils visés au présent alinéa.

À défaut d'avoir été déclarées ainsi qu'il est décrit au paragraphe précédent, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les assemblées d'actionnaires, si à l'occasion d'une assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 3 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société en font la demande lors de cette assemblée. La privation des droits de vote s'applique pour toute assemblée d'actionnaires se tenant jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

En outre, pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé et outre les seuils prévus par la réglementation en vigueur, toute personne qui viendrait à détenir seule ou de concert un nombre d'actions représentant plus du vingtième du capital ou des droits de vote de la Société, devra dans sa déclaration à la Société fournir les informations visées au paragraphe VII de l'article L. 233-7 du Code de commerce telles que précisées par le Règlement général de l'AMF.

À l'issue de chaque période de six mois suivant sa première déclaration, tout actionnaire, s'il continue de détenir un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur à la fraction visée à l'alinéa précédent, devra renouveler sa déclaration d'intention, conformément aux termes susvisés, et ce pour chaque nouvelle période de six mois.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les informations qui lui auront été notifiées, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Pour la détermination des pourcentages de détention, il est tenu compte des actions et droits de vote visés aux articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce et des dispositions des articles 233-11 et suivants du Règlement général de l'AMF.

Identification des actionnaires

Pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, la Société est autorisée à faire usage des dispositions de la réglementation en vigueur en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires.

7.2 / Le capital

7.2.1 / CAPITAL SOCIAL ÉMIS ET CAPITAL SOCIAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

Le capital social de la Société s'élève à 26 515 572 euros au 31 décembre 2019 et 26 566 152 euros au 2 mars 2020, divisés en autant d'actions d'un (1) euro de valeur nominale, entièrement souscrites et libérées et de même catégorie, représentent autant de droits de vote théoriques et 26 436 822 droits de vote réels au 31 décembre 2019 et 26 566 152 droits de vote réels au 2 mars 2020. Il est précisé que l'écart entre le nombre de droits de vote théoriques et le nombre de droits de vote réels correspond aux actions auto-détenues et privées du droit de vote.

Le tableau ci-dessous présente les résolutions financières qui ont été approuvées par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 23 mai 2019.

Objet de la résolution	Montant maximal	Validité autorisation [a]	Utilisation faite de l'autorisation au cours de l'exercice
Rachats d'actions et réduction du capital social			
Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société [g]	10 % du capital social Prix maximum par action : 100 € Montant maximum de l'opération : 266 054 300 €	18 mois [a]	Voir 7.2.3.1
Autorisation de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues	10 % du capital social par 24 mois	26 mois [a]	Voir 7.2.3.2
Émission de titres			
Émission avec maintien du droit préférentiel de souscription d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires [g]	13 M€ [b]	26 mois [a]	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription et avec délai de priorité facultatif par offre au public et/ou en rémunération de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange, d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créances et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires [g]	2,60 M€ [c]	26 mois [a]	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription par placement privé [g]	2,60 M€ [d]	26 mois [a]	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en rémunération d'apports en nature [g]	10 % du capital social au jour de l'AG [d]	26 mois [a]	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Autorisation consentie au conseil d'administration, en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription, pour fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital [g]	10 % du capital social par an	26 mois [a]	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices [g] et/ou primes	13 M€ [e]	26 mois [a]	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription [g]	Limite prévue par la réglementation applicable (à ce jour, 15 % de l'émission initiale) et plafonds fixés par l'assemblée	26 mois [a]	Cette autorisation n'a pas été utilisée

Objet de la résolution	Montant maximal	Validité autorisation [a]	Utilisation faite de l'autorisation au cours de l'exercice
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers	1,3 M€ [e]	26 mois [a]	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Émission réservée aux salariés et aux dirigeants			
Octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions avec renonciation au droit préférentiel de souscription	5 % du capital social au jour de l'attribution [f]	38 mois [a]	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux avec renonciation du droit préférentiel de souscription	5 % du capital social au jour de l'attribution [f]	38 mois [a]	Cette autorisation n'a pas été utilisée

(a) À compter du 23 mai 2019.
(b) L'ensemble des autres délégations en matière d'augmentation de capital (hors autorisations en matière de stock-options et d'attributions gratuites d'actions) s'imputent sur ce plafond global.
(c) Plafond commun de 2,60 millions d'euros sur lequel s'imputent les plafonds visés au (d) et qui s'impute sur le plafond global visé au (b).
(d) Imputation sur le plafond commun visé au (c).
(e) Imputation sur le plafond global visé au (b).
(f) Plafond commun aux autorisations en matière de stock-options et d'attributions gratuites d'actions qui s'impute sur le plafond global visé au (b). Sous-plafond commun aux autorisations en matière de stock-options et d'attributions gratuites d'actions au profit des dirigeants mandataires : 1 % du capital social au sein du plafond commun.
(g) Suspension en période d'offre publique.
M€ : millions d'euros.

La Société a mis en œuvre les résolutions portant autorisation à l'effet d'opérer sur les actions et de réduire le capital de la Société par annulation des actions auto-détenues comme décrit en section 7.2.3 ci-après.

7.2.2 / TITRES NON REPRÉSENTATIFS DE CAPITAL

Le Groupe dispose depuis le 22 septembre 2016 d'obligations *Senior* pour un montant de 650 millions d'euros et portant intérêt annuel au taux de 3,25 %, remboursables en 2023 (« Obligations *High Yield* ») comme décrit dans la section 4.2.2.2 « Dette financière ».

En vue d'allonger la maturité moyenne de ses financements et de profiter des conditions favorables offertes par le marché des obligations *high yield,* Fnac Darty a procédé au refinancement des Obligations remboursables en 2023 via l'émission (i) d'un emprunt obligataire représenté par des obligations d'une maturité de 5 ans versant un coupon annuel de 1,875 % et d'un montant nominal égal à 300 000 000 euros et (ii) d'un emprunt obligataire représenté par des obligations d'une maturité de 7 ans versant un coupon annuel de 2,625 % et d'un montant nominal égal à 350 000 000 euros.

7.2.3 / AUTO-CONTRÔLE, AUTO-DÉTENTION, ACQUISITION ET ANNULATION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

7.2.3.1 / Programme de rachat d'actions propres en vigueur au jour d'établissement du Document d'enregistrement universel

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires de la Société a autorisé le 23 mai 2019, pour une durée de 18 mois à compter de ladite assemblée le conseil d'administration de la Société à mettre en œuvre un programme de rachat des actions de la Société, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce et conformément au Règlement général de l'AMF, dans les conditions suivantes :

Opération concernée	Durée de l'autorisation	Prix d'achat maximum par action	Montant maximal	Nombre maximal d'actions
Programme de rachat d'actions autorisé par l'AG du 23 mai 2019	18 mois	100 euros (hors frais d'acquisition)	266 054 300 euros	10 % du capital de la Société

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires de la Société a le 23 mai 2019 dans les mêmes conditions, pour une durée de 26 mois à compter de ladite assemblée le conseil d'administration de la Société à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues qu'il décidera dans les limites autorisées par la loi, dans les conditions suivantes :

Opération concernée	Durée de l'autorisation	Durée maximum de la période d'annulation des actions	Nombre maximal d'actions annulées
Programme de rachat d'actions	26 mois	24 mois	10 % du capital de la Société

Objectifs autorisés

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

a) d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Fnac Darty par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;

b) de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;

c) d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe, ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;

d) d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;

e) de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation conférée ou à conférer par l'assemblée générale extraordinaire.

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer par tous moyens sur ses actions dans tout autre but autorisé ou toute pratique de marché admise, ou qui viendrait à être autorisée par la loi ou la réglementation en vigueur ou admise par l'Autorité des marchés financiers. En cas d'opérations réalisées en dehors des objectifs mentionnés ci-dessus, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Modalités des rachats

Les opérations d'acquisition, cession, échange ou transfert pourront être opérées par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et la Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

Mise en œuvre

En date du 18 octobre 2018, la Société a informé le marché de la mise en œuvre d'un programme de rachat de ses propres actions, dans la limite de 535 000 actions, soit environ 2 % du capital, pendant 24 mois. Cette opération de rachat est réalisée à un prix ne pouvant dépasser le plafond de 130 euros par action, fixé par l'assemblée générale.

Ces actions sont destinées à être annulées afin d'atténuer les effets dilutifs des plans d'actions de performance, ou des plans de stock-options passés.

Aux fins de la réalisation de ce programme, le Groupe a confié mandat à un prestataire indépendant de services d'investissement (PSI).

Au 31 décembre 2019, 495 000 actions avaient été rachetées au titre de ce mandat à un cours moyen de 63,31 euros (des frais de courtage pour 31 338 euros ont été versés à ce titre). Ces actions, représentant environ 2 % du capital avant annulation, ont été annulées.

Rachats au titre du contrat de liquidité

À compter du 26 septembre 2018, et pour une durée d'un an, renouvelable par tacite reconduction, Fnac Darty a confié à Oddo BHF et Natixis la mise en œuvre d'un contrat de liquidité et de surveillance de marché, portant sur ses actions ordinaires, conforme à la pratique admise par la réglementation.

Pour la mise en œuvre de ce contrat, les moyens suivants ont été affectés au compte de liquidité :

- 97 750 actions Fnac Darty ;
- 360 967,54 euros.

Un avenant au contrat de liquidité a par ailleurs été signé en mars 2019.

En 2019, dans le cadre du contrat de liquidité, 738 440 actions ont été acquises au prix moyen de 61,34 euros pour un montant global de 45 300 243 euros et 594 178 actions ont été cédées au prix moyen de 63,58 euros pour un montant global de 37 778 511 euros. Au titre de ce contrat de liquidité, à la date du 31 décembre 2019, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 78 750 actions et 2 235 053,86 euros.

Au 4 mars 2020, la Société détenait 108 000 actions.

7.2.3.2 / Descriptif du programme de rachat d'actions soumis pour autorisation à l'assemblée générale du 28 mai 2020

Compte tenu de l'évolution de l'épidémie du Covid-19 et conformément aux conditions imposées pour la mise en place d'un Prêt Garanti par l'État, le conseil d'administration ne procédera pas à des programmes de rachat d'actions en 2020, sauf dans le cadre du contrat de liquidité en vigueur.

Présentation du programme soumis à la prochaine assemblée

Une nouvelle autorisation est soumise à l'approbation de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 28 mai 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 visant à autoriser le conseil d'administration à mettre en œuvre un nouveau programme de rachat des actions de la Société, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce et conformément au Règlement général de l'AMF, dans les conditions suivantes :

Opération concernée	Durée de l'autorisation	Prix d'achat maximum par action	Montant maximal	Nombre maximal d'actions
Programme de rachat d'actions	18 mois	80 euros	212 124 576 euros	10 % du capital de la Société

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Fnac Darty par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;
- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises conformément à l'autorisation conférée ou à conférer par l'assemblée générale extraordinaire.

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer par tous moyens sur ses actions dans tout autre but autorisé ou toute pratique de marché admise, ou qui viendrait à être autorisée par la loi ou la réglementation en vigueur ou admise par l'Autorité des marchés financiers. En cas d'opérations réalisées en dehors des objectifs mentionnés ci-dessus, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Les opérations d'acquisition, cession, échange ou transfert pourront être opérées par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et la Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

7.2.4 / AUTRES DROITS OU TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

À la date du 31 décembre 2019, le capital potentiel est composé de 141 090 options de souscription d'actions et 447 165 actions attribuées gratuitement en période d'acquisition ainsi que décrit ci-dessous. Il est précisé qu'au jour de l'établissement du présent Document d'enregistrement universel, compte tenu de l'acquisition définitive de 50 580 actions attribuées gratuitement intervenue le 2 mars 2020, le capital potentiel est désormais composé de 365 996 actions attribuées gratuitement en période d'acquisition et de 141 090 options de souscription d'actions.

Le dispositif d'attribution d'options de performance décrit dans la section 3.4.2 « Intéressement long terme » se concrétise pour partie en options de souscription d'actions et pour partie en attributions gratuites d'actions.

Les principes et la mise en œuvre d'un plan d'intéressement long terme destiné aux principaux dirigeants du Groupe (hors le dirigeant mandataire social exécutif) ont été approuvés par les conseils d'administration des 22 octobre 2013, 26 février 2014, 26 février 2015 et 4 avril 2016 sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations et ce, conformément aux autorisations données par l'assemblée générale du 17 avril 2013 au titre de la trentième résolution en matière d'options de souscription d'actions et de la trente et unième résolution en matière d'attribution gratuite d'actions et l'assemblée générale du 17 juin 2016 au titre de la quatorzième résolution en matière d'attribution gratuite d'actions.

Ces plans consistent en une attribution d'options de souscription d'actions aux dirigeants non-mandataires sociaux et en une attribution gratuite d'actions aux principaux dirigeants, directeurs du leadership Groupe, directeurs et managers à hauts potentiels, afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre.

Les options issues des plans d'options de souscription d'actions ne seront définitivement acquises aux bénéficiaires que progressivement, par tranches, à l'issue de plusieurs périodes d'acquisition successives sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période considérée et seront subordonnées à une condition de performance boursière de Fnac Darty définie pour chacune desdites périodes d'acquisition.

Les principes et la mise en œuvre d'un plan d'intéressement long terme destiné aux principaux dirigeants du Groupe (y compris le dirigeant mandataire social exécutif) ont été approuvés par les conseils d'administration du 28 avril 2017, du 15 décembre 2017, du 18 mai 2018 et du 23 mai 2019 sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations et ce, conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 17 juin 2016 au titre des treizième et quatorzième résolutions.

Ces plans consistent en une attribution d'options de souscription d'actions au dirigeant mandataire social exécutif et aux principaux dirigeants, et en une attribution d'actions gratuites au dirigeant mandataire social exécutif, aux principaux dirigeants, directeurs du leadership Groupe, directeurs et managers à hauts potentiels, afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre.

Stock-options

Les options issues du plan d'options de souscription d'actions ne seront définitivement acquises aux bénéficiaires que progressivement, par tranches, à l'issue de plusieurs périodes d'acquisition successives sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période considérée et seront subordonnées à une condition de performance boursière de Fnac Darty et à des conditions de performance liée à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des groupes Fnac et Darty ou un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser définies pour chacune desdites périodes d'acquisition.

Le prix d'exercice des options de souscription d'actions attribuées est fixé sans décote. Il est égal à la moyenne des 20 cours de clôture de l'action du Groupe précédant la date du conseil d'administration décidant de l'attribution du plan.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 28 avril 2017 prévoit deux périodes d'acquisition : du 2 mai 2017 au 1er mai 2019 et du 2 mai 2017 au 1er mai 2020.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 18 mai 2018 prévoit deux périodes d'acquisition : du 18 mai 2018 au 17 mai 2020 et du 18 mai 2018 au 17 mai 2021.

Principales caractéristiques	Plan 2017	Plan 2018
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	17 juin 2016	17 juin 2016
Date du conseil d'administration	28 avril 2017	18 mai 2018
Prix d'exercice	66,23 €	89,43 €
Conditions de performance	Progression du cours de l'action Atteinte d'un niveau de synergies	TSR Atteinte d'un niveau de résultat opérationnel courant
Date d'acquisition définitive	1er mai 2019 : pour 50 % 1er mai 2020 : pour 50 %	17 mai 2020 : pour 50 % 17 mai 2021 : pour 50 %
Date d'expiration des plans	1er mai 2020 : pour 50 % 1er mai 2021 : pour 50 %	17 mai 2021 : pour 50 % 17 mai 2022 : pour 50 %
Nombre d'options des souscriptions d'actions initialement attribuées	300 000	97 438
Alexandre BOMPARD, Président-Directeur Général jusqu'au 17/07/2017	150 000	
Enrique MARTINEZ, Directeur Général depuis le 17/07/2017		41 766
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2019	7	11
En cours d'acquisition au 31 décembre 2019	43 652	97 438
Annulées ou devenues caduques au 31 décembre 2019	223 600	0
Acquises au 31 décembre 2019	32 748 (1re tranche acquise au 1er mai 2019)	0
Acquises exercées au 31 décembre 2019	5 463 (1re tranche acquise au 1er mai 2019)	0
TOTAL DES OPTIONS EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2019		**141 090**

Options de souscription ou d'achat d'actions consentis aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan nº 1	Plan nº 2
Options consenties durant l'exercice par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options consenties est le plus élevé. (Information globale)	0	n. a.	n. a.	n. a.
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé. (Information globale)	27 012	48,58 €	44,10 €	66,23 €

Attribution gratuite d'actions

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 26 février 2015 prévoit une durée de quatre ans, deux ans d'acquisition (mars 2015 – février 2017), arrivée donc à échéance, et deux ans de conservation pour les résidents français, et de quatre ans d'acquisition (mars 2015 – février 2019) pour les résidents étrangers. La condition de performance est appréciée sur une moyenne des cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty à fin février 2017.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 4 avril 2016 prévoit une durée de quatre ans, deux ans d'acquisition (17 juin 2016 – 16 juin 2018) et deux ans de conservation pour les résidents français, et de quatre ans d'acquisition (17 juin 2016 – 16 juin 2020) pour les résidents étrangers. La condition de performance est appréciée sur une moyenne des 20 cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 16 juin 2018.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 28 avril 2017 prévoit une durée de quatre ans, deux ans d'acquisition (2 mai 2017 – 1er mai 2019) et deux ans de conservation pour les résidents français, et de quatre ans d'acquisition (2 mai 2017 – 1er mai 2021) pour les résidents étrangers. La condition de performance boursière de Fnac Darty est mesurée annuellement en avril 2018 et avril 2019 sur la base de la moyenne des 20 cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 1er mai 2018 et le 1er mai 2019 et la condition de performance liée à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des groupes Fnac et Darty est appréciée en 2018 après la publication des résultats annuels du Groupe 2017 et en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 15 décembre 2017 prévoit une durée supérieure à deux ans d'acquisition (15 décembre 2017 – troisième jour de bourse suivant la publication des résultats annuels de l'exercice 2019). La condition de performance boursière de Fnac Darty est mesurée annuellement en 2019 et 2020 sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF120 et les conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des groupes Fnac et Darty ainsi qu'à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser sont appréciées en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 18 mai 2018 prévoit une durée de trois ans (18 mai 2018 – 17 mai 2021) avec deux périodes d'acquisition successives : une première période de deux ans (18 mai 2018 – 17 mai 2020) et une seconde période de trois ans (18 mai 2018 – 17 mai 2021). La condition de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF120 est mesurée annuellement en 2019 au titre de l'année 2018 et en 2020 au titre de la période 2018-2019 pour la première période, et en 2021 au titre de la période 2018-2020 pour la deuxième période, et une condition de performance liée à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser est appréciée en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019 pour la première période, et en 2021 après la publication des résultats annuels du Groupe 2020 pour la deuxième période.

Le plan (hors le dirigeant mandataire social exécutif) mis en place par le conseil d'administration du 23 mai 2019 prévoit une durée de trois ans (23 mai 2019 – 22 mai 2022) avec deux périodes d'acquisition successives : une première période de deux ans (23 mai 2019 – 22 mai 2021) et une seconde période de trois ans (23 mai 2019 – 22 mai 2022). La condition de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF120 est mesurée au titre de la période 2019-2020 pour la première période, et au titre de la période 2019-2021 pour la deuxième période, et des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2021 après la publication des résultats annuels du Groupe 2020 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2019 et 2020 pour la première période et en 2022 après la publication des résultats annuels du Groupe 2021 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2019, 2020 et 2021 pour la deuxième période ; et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe de 2019 et 2020 pour la première période, et en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe de 2019, 2020 et 2021 pour la deuxième période.

Le plan concernant le dirigeant mandataire social exécutif mis en place par le conseil d'administration du 23 mai 2019 prévoit une durée de trois ans (23 mai 2019 – 22 mai 2022) avec une seule période d'acquisition (23 mai 2019 – 22 mai 2022). La condition de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF120 est mesurée au titre de la période 2019-2021 pour l'ensemble de la période, et des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2022 après la publication des résultats annuels du Groupe 2021 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2019, 2020 et 2021 pour l'ensemble de la période ; et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe de 2019, 2020 et 2021 pour l'ensemble de la période.

L'acquisition des actions attribuées gratuitement est soumise à une condition de présence et des conditions de performance de Fnac Darty.

Principales caractéristiques	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2019
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	17 avril 2013	17 juin 2016	17 juin 2016	17 juin 2016	17 juin 2016	17 juin 2016	17 juin 2016
Date du conseil d'administration	26 février 2015	4 avril 2016	28 avril 2017	15 décembre 2017	18 mai 2018	23 mai 2019	23 mai 2019
Cours d'attribution	44,10 €	50,86 €	66,23 €	86,82 €	89,43 €	74,69 €	74,69 €
Conditions de performance	Progression du cours de l'action	Progression du cours de l'action	Progression du cours de l'action Atteinte d'un niveau de synergies	TSR Atteinte d'un niveau de synergies Atteinte d'un niveau de résultat opérationnel courant	TSR Atteinte d'un niveau de résultat opérationnel courant	TSR Atteinte d'un niveau de cash-flow libre RSE	TSR Atteinte d'un niveau de cash-flow libre RSE
Date d'acquisition définitive	28 février 2017 pour les résidents français + une période d'incessibilité de 2 ans jusqu'au 28 février 2019 28 février 2019 pour les résidents étrangers	16 juin 2018 pour les résidents français + une période d'incessibilité de 2 ans jusqu'au 16 juin 2020 16 juin 2020 pour les résidents étrangers	1er mai 2019 pour les résidents français + une période d'incessibilité de 2 ans jusqu'au 1er mai 2021 1er mai 2021 pour les résidents étrangers	En 2020, le 3e jour de bourse suivant la publication des résultats annuels de l'exercice 2019	17 mai 2020 : pour 66,67 % 17 mai 2021 : pour 33,33 %	22 mai 2021 : pour 33,33 % 22 mai 2022 : pour 66,67 %	22 mai 2022 : pour 100 %

Principales caractéristiques	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2019
Nombre d'actions gratuites initialement attribuées	60 839	67 529	122 000	92 500	109 817	214 449	31 752
Alexandre BOMPARD, Président-Directeur Général jusqu'au 17/07/2017			20 333				
Enrique MARTINEZ, Directeur Général depuis le 17/07/2017				15 391	9 983		31 752
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2019	0	29	23	35	153	206	1
En cours d'acquisition au 31 décembre 2019	0	9 492	12 866	81 169	102 178	209 708	31 752
Annulées ou caduques au 31 décembre 2019	11 602	13 792	50 547	11 331	7 639	4 741	0
Acquises au 31 décembre 2019	49 237	44 245	58 587	0	0	0	0
TOTAL DES ACTIONS GRATUITES EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2019							**447 165**

Les sociétés qui sont liées à Fnac Darty dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou contrôlées par elle au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce n'ont émis aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions.

Effet dilutif

Au 31 décembre 2019, la Société comptait 447 165 actions attribuées gratuitement en cours d'acquisition ainsi que 141 090 options de souscription en cours d'acquisition donnant le droit de souscrire à 141 090 actions de la Société. Au 31 décembre 2019 le nombre d'actions de la Société s'élevait à 26 515 572 actions. À cette date, si toutes les options de souscription avaient été exercées et toutes les actions gratuites acquises par voie d'émission d'actions nouvelles, 588 255 actions auraient été créées, représentant un pourcentage de dilution de 2,22 %.

7.2.5 / CONDITIONS RÉGISSANT TOUT DROIT D'ACQUISITION ET/OU TOUTE OBLIGATION ATTACHÉE AU CAPITAL AUTORISÉ, MAIS NON ÉMIS

Néant.

7.2.6 / CAPITAL SOCIAL DE TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE FAISANT L'OBJET D'UNE OPTION OU D'UN ACCORD PRÉVOYANT DE LE PLACER SOUS OPTION

À l'exception de ce qui est décrit à la section 7.3 « Les actionnaires » du présent Document d'enregistrement universel, la Société n'a pas connaissance d'option portant sur tout ou partie du capital d'une société du Groupe ou d'accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de placer sous option tout ou partie du capital d'une société du Groupe.

7.2.7 / HISTORIQUE DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du capital social de la Société au cours des cinq derniers exercices clos.

Date	Nature de l'opération	Capital avant opération *(en euros)*	Prime d'émission *(en euros)*	Nombre d'actions avant opération	Nombre d'actions après opération	Valeur nominale après opération *(en euros)*	Capital après opération *(en euros)*
29/05/2015	Augmentation du nombre d'actions par exercice d'options de souscription d'actions	16 595 610	1 776 921,92	16 595 610	16 687 774	1,00	16 687 774
24/05/2016	Augmentation de capital réservée à Vivendi	16 687 774	156 079 753	16 687 774	19 632 675	1,00	19 632 675
29/07/2016	Augmentation du capital en rémunération des actions Darty apportées aux branches Titres de l'offre d'acquisition de Darty plc	19 632 675	n. a.	19 632 675	26 103 758	1,00	26 103 758
15/09/2016	Augmentation de capital en rémunération des actions Darty apportées aux branches Titres de l'offre d'acquisition de Darty plc consécutivement aux notifications de cession forcée	26 103 758	n. a.	26 103 758	26 122 771	1,00	26 122 771
09/01/2017	Augmentation du nombre d'actions par exercice d'options de souscription d'actions	26 122 771	3 749 880,60	26 122 771	26 299 576	1,00	26 299 576
01/03/2017	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'action attribuées gratuitement	26 299 576	(38 890)	26 299 576	26 338 466	1,00	26 338 466
15/12/2017	Augmentation du nombre d'actions par exercice d'options de souscription d'actions	26 338 466	7 614 068,08	26 338 466	26 658 135	1,00	26 658 135
18/06/2018	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	26 658 135	44 245	26 658 135	26 702 380	1,00	26 702 380
16/07/2018	Augmentation de capital réservée aux salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles adhérents au plan d'épargne Groupe	26 702 380	6 585 377,76	26 702 380	26 792 938	1,00	26 792 938
28/12/2018	Augmentation du nombre d'actions par exercice d'options de souscription d'actions	26 792 938	463 368,1	26 792 938	26 803 689	1,00	26 803 689
28/12/2018	Réduction de capital par annulation d'actions	26 803 689	n. a.	26 803 689	26 605 439	1,00	26 605 439

Date	Nature de l'opération	Capital avant opération *(en euros)*	Prime d'émission *(en euros)*	Nombre d'actions avant opération	Nombre d'actions après opération	Valeur nominale après opération *(en euros)*	Capital après opération *(en euros)*
07/03/2019	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement et par exercice d'options de souscription d'actions	26 605 439	138 307,9	26 605 439	26 618 995	1,00	26 618 995
07/03/2019	Réduction de capital par annulation d'actions	26 618 995	n. a.	26 618 995	26 567 245	1,00	26 567 245
20/05/2019	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement et par exercice d'options de souscription d'actions	26 567 245	752 353,60	26 567 245	26 643 288	1,00	26 643 288
20/05/2019	Réduction de capital par annulation d'actions	26 643 288	n. a.	26 643 288	26 498 288	1,00	26 498 288
07/06/2019	Augmentation du nombre d'actions par exercice d'options de souscription d'actions	26 498 288	394 451,9	26 498 288	26 504 635	1,00	26 504 635
17/07/2019	Augmentation de capital réservée aux salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles adhérents au plan d'épargne Groupe	26 504 635	6 128 159,88	26 504 635	26 615 572	1,00	26 615 572
13/09/2019	Réduction de capital par annulation d'actions	26 615 572	n. a.	26 615 572	26 515 572	1,00	26 515 572

Les opérations significatives suivantes ont été réalisées sur le capital social de la Société depuis le 29 mai 2015 jusqu'à la date d'établissement du présent Document d'enregistrement universel :

- le conseil d'administration du 29 mai 2015 a constaté l'augmentation de capital social de 92 164 euros moyennant une prime d'émission de 1 776 921,92 euros, par l'exercice de 92 164 options de souscription d'actions, le capital social étant ainsi porté de 16 595 610 euros à 16 687 774 euros (divisé en 16 687 774 actions d'une valeur nominale de 1 euro).

Suivant faculté de subdélégation accordée par le conseil d'administration :

- le Président-Directeur Général, par décision du 25 mai 2016, a constaté l'augmentation de capital social de 159 024 654 euros moyennant une prime d'émission de 156 079 753 euros réservée à la société Vivendi, par émission de 2 944 901 actions nouvelles, le capital social étant ainsi porté de 16 687 774 euros à 19 632 675 euros (divisé en 19 632 675 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Président-Directeur Général, par décision du 29 juillet 2016, a constaté une augmentation de capital social de 6 471 083 euros par émission de 6 471 083 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune, en rémunération des actions Darty apportées aux branches Titres de l'Offre de rachat, le capital social étant ainsi porté de 19 632 675 euros à 26 103 758 euros (divisé en 26 103 758 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Président-Directeur Général, par décision du 15 septembre 2016, a constaté une augmentation de capital social de 19 013 euros par émission de 19 013 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune, en rémunération des actions Darty apportées aux branches Titres de l'Offre de rachat, le capital social étant ainsi porté de 26 103 758 euros à 26 122 771 euros (divisé en 26 122 771 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;

- le Président-Directeur Général, par décision du 9 janvier 2017, a constaté une augmentation de capital social de 176 805 euros par émission de 176 805 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune, consécutivement aux levées d'options de souscription d'actions intervenues en 2016, le capital social étant ainsi porté de 26 122 771 euros à 26 299 576 euros (divisé en 26 299 576 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Président-Directeur Général, par décision du 1er mars 2017, a constaté une augmentation de capital social de 38 890 euros par émission de 38 890 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune, consécutivement à l'attribution gratuite d'actions définitivement acquises par les attributaires, le capital social étant ainsi porté de 26 299 576 euros à 26 338 466 euros (divisé en 26 338 466 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 15 décembre 2017, a constaté une augmentation de capital social de 319 669 euros par émission de 319 669 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune, consécutivement aux levées d'options de souscription d'actions intervenues en 2017, non constatées au 1er mars 2017, le capital social étant ainsi porté de 26 338 466 euros à 26 658 135 euros (divisé en 26 658 135 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 18 juin 2018, a constaté une augmentation de capital social de 44 245 euros par émission de 44 245 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune consécutivement à l'acquisition définitive d'actions gratuites définitivement acquises par les attributaires, le capital social étant ainsi porté de 26 658 135 euros à 26 702 380 euros (divisé en 26 702 380 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 16 juillet 2018, a constaté une augmentation de capital social de 90 558 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale consécutivement à la souscription d'actions par les salariés, et mandataires sociaux et anciens salariés éligibles, adhérents du plan d'épargne de Groupe pour les sociétés françaises du Groupe, et du plan d'épargne de Groupe international pour les sociétés étrangères du Groupe, le capital social étant ainsi porté de 26 702 380 euros à 26 792 938 euros (divisé en 26 792 938 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 28 décembre 2018, a constaté une augmentation de capital social de 10 751 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune consécutivement aux levées d'options de souscription d'actions intervenues depuis le 1er octobre 2018, le capital social étant ainsi porté de 26 792 938 euros à 26 803 689 euros (divisé en 26 803 689 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 28 décembre 2018, a constaté une réduction du capital social de 198 250 actions de 1 euro de valeur nominale chacune intervenue consécutivement au rachat d'actions dans le cadre de du programme de rachat d'actions mis en œuvre par le conseil d'administration de la Société, le capital social étant ainsi ramené de 26 803 689 euros à 26 605 439 euros (divisé en 26 605 439 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 7 mars 2019, a constaté une augmentation de capital social de 13 556 actions de 1 euro de valeur nominale chacune intervenue consécutivement à l'acquisition définitive de 10 347 actions gratuites et à la levée de 3 209 options de souscription d'actions suivie d'une réduction du capital social de 51 750 actions de 1 euro de valeur nominale chacune intervenue consécutivement au rachat d'actions dans le cadre de du programme de rachat d'actions mis en œuvre par le conseil d'administration de la Société, le capital social étant ainsi ramené de 26 605 439 euros à 26 567 245 euros (divisé en 26 567 245 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 20 mai 2019, a constaté une augmentation de capital social de 76 043 actions de 1 euro de valeur nominale chacune intervenue consécutivement à l'acquisition définitive de 58 587 actions gratuites et à la levée de 17 456 options de souscription d'actions suivie d'une réduction du capital social de 145 000 actions de 1 euro de valeur nominale chacune intervenue consécutivement au rachat d'actions dans le cadre de du programme de rachat d'actions mis en œuvre par le conseil d'administration de la Société, le capital social étant ainsi ramené de 26 567 245 euros à 26 498 288 euros (divisé en 26 498 288 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 7 juin 2019, a constaté une augmentation de capital social de 6 347 actions de 1 euro de valeur nominale chacune intervenue consécutivement à la levée de 6 347 options de souscription d'actions, le capital social étant ainsi porté de 26 498 288 euros à 26 504 635 euros (divisé en 26 504 635 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 17 juillet 2019, a constaté une augmentation de capital social de 110 937 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale consécutivement à la souscription d'actions par les salariés, et mandataires sociaux et anciens salariés éligibles, adhérents du plan d'épargne de Groupe pour les sociétés françaises du Groupe et du plan d'épargne de Groupe international pour les sociétés étrangères du Groupe, le capital social étant ainsi porté de 26 504 635 euros à 26 615 572 euros (divisé en 26 615 572 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 13 septembre 2019, a constaté une réduction du capital social de 100 000 actions de 1 euro de valeur nominale chacune intervenue consécutivement au rachat d'actions dans le cadre de du programme de rachat d'actions mis en œuvre par le conseil d'administration de la Société, le capital social étant ainsi ramené de 26 615 572 euros à 26 515 572 euros (divisé en 26 515 572 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 2 mars 2020, a constaté une augmentation de capital social de 50 580 euros par émission de 50 580 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune consécutivement à l'acquisition définitive d'actions gratuites définitivement acquises par les attributaires, le capital social étant ainsi porté de 26 515 572 euros à 26 566 152 euros (divisé en 26 566 152 actions d'une valeur nominale de 1 euro).

7.3 / Les actionnaires

7.3.1 / ACTIONNARIAT

À la date du 31 décembre 2019 et à la connaissance de la Société, le capital et les droits de vote de la Société sont répartis comme suit :

	Situation au 31 décembre 2019			Situation au 31 décembre 2018			Situation au 31 décembre 2017		
Actionnaires [(a)]	**Nombre d'actions**	**% de capital**	**% des droits de vote théorique**	**Nombre d'actions**	**% de capital**	**% des droits de vote théorique**	**Nombre d'actions**	**% de capital**	**% des droits de vote théorique**
Ceconomy Retail International	6 451 845	24,33 %	24,33 %	6 451 845	24,25 %	24,25 %	6 451 845	24,20 %	24,20 %
Groupe SFAM	3 026 422	11,41 %	11,41 %	3 026 422	11,38 %	11,38 %			
Moneta Asset Management	825 000	3,11 %	3,11 %						
Amundi	797 261	3,01 %	3,01 %						
Dorval Asset Management	1 318 438	4,97 %	4,97 %	1 334 996	5,02 %	5,02 %			
DNCA	774 466	2,92 %	2,92 %	1 054 335	3,96 %	3,96 %	1 396 082	5,24 %	5,24 %
Vivendi Universal							2 944 901	11,05 %	11,05 %
Knight Vinke Asset Management							2 735 458	10,26 %	10,26 %
Actionnariat salarié	306 479	1,16 %	1,16 %	140 314	0,53 %	0,53 %			
Auto-détention	78 750	0,30 %	0,30 %	61 000	0,23 %	0,23 %			
Public	12 936 911	48,79 %	48,79 %	14 536 527	54,64 %	54,64 %	13 129 849	49,25 %	49,25 %
TOTAL	**26 515 572**	**100,00 %**	**100,00 %**	**26 605 439**	**100,00 %**	**100,00 %**	**26 658 135**	**100,00 %**	**100,00 %**

(a) À l'exception de l'actionnariat salarié du Groupe, sont indiqués dans ce tableau les actionnaires qui ont déclaré des franchissements de seuils.

Au 31 décembre 2019, date d'arrêté du TPI, la Société dénombrait près de 1 500 actionnaires au nominatif et près de 700 actionnaires au porteur, selon le relevé Euroclear des titres au porteur et selon le registre des titres détenus au nominatif. Environ 42 % de l'actionnariat à cette date était composé de résidents.

À la connaissance de la Société il n'existe aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu de variation significative de la répartition du capital depuis la clôture.

Les principaux mouvements d'actionnaires entre 2017 et 2019 ont été les suivants :

- 2017 : Cession de la participation de la société Artémis au capital de Fnac Darty (6 451 845 actions, soit 24,3 % du capital) au profit des sociétés Ceconomy AG et Metro Vierzehnte, au titre d'un contrat de cession à terme d'actions Fnac Darty, conclu le 26 juillet 2017 ;
- 2018 : Ceconomy demeure l'actionnaire de référence du Groupe à 24,3 %. Le 6 février 2018, la société française de courtage en assurances SFAM a racheté au fonds Knight Vinke sa participation de 11,4 % du capital de Fnac Darty, devenant ainsi le deuxième actionnaire du Groupe. Le 2 juillet 2018, Vivendi a exercé l'option de sortie contractée en début d'année sur sa participation de 11 % au capital de Fnac Darty ;
- 2019 : Ceconomy demeure l'actionnaire de référence du Groupe à 24,3 %, suivi de SFAM avec 11,4 % du capital.

Franchissements de seuils

Les déclarations de franchissement de seuil d'intermédiaires inscrits ou gestionnaires de fonds portées à la connaissance de l'Autorité des marchés financiers et/ou de la Société concernant l'exercice 2019 ont été les suivants :

- Par courrier adressé le 9 janvier 2019, Amundi a indiqué avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 3 % de détention du capital social et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 839 430 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 3,15 % du capital et des droits de vote.
- Par courriers reçus le 11 janvier 2019, la société anonyme Dorval Asset Management, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré, à titre de régularisation, avoir franchi en hausse, le 4 janvier 2019, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la société Fnac Darty et détenir, à cette date et à ce jour, pour le compte desdits fonds, 1 335 296 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 5,02 % du capital et des droits de vote de cette société *(Avis AMF : 219C0081)*.
- Par courrier reçu le 21 janvier 2019, la société anonyme Dorval Asset Management agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 16 janvier 2019, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la société Fnac Darty et détenir, pour le compte desdits fonds, 1 318 438 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 4,96 % du capital et des droits de vote de cette société *(Avis AMF : 219C0137)*.
- Par courrier adressé le 20 février 2019, Amundi a indiqué avoir franchi à la baisse le seuil de 3 % de détention du capital social et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 789 042 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 2,96 % du capital et des droits de vote.
- Par courrier du 22 février 2019, Ceconomy a rappelé détenir directement et indirectement par sa filiale Ceconomy Retail International GmbH, 6 451 845 actions représentant 24,33 % des actions et droits de vote théoriques composant le capital de Fnac Darty et avoir franchi à la hausse en date du 24 août 2017, tous les seuils de 1 %, entre 3 % et 24 % et en particulier les seuils légaux de 5 %, 10 %, 15 % et 20 %.

  Par le même courrier, Ceconomy a déclaré pour son compte et pour le compte de Ceconomy Retail International que ses intentions sont les suivantes, renouvelées par un courrier du 22 août 2019 :

  - *« L'acquisition des 6 541 845 actions de Fnac Darty a été financée par l'émission de billets à ordre et de papier commercial ;*
  - *Ceconomy contrôle Ceconomy Retail international et ces sociétés n'agissent pas de concert avec un tiers vis-à-vis de Fnac Darty ;*
  - *Ceconomy et Ceconomy Retail International envisagent d'acquérir des actions Fnac Darty supplémentaires en fonction des opportunités de marché, toujours dans la limite de moins de 30 % du capital social et des droits de vote de Fnac Darty ;*
  - *Ceconomy et Ceconomy Retail International n'envisagent pas de prendre le contrôle de Fnac Darty ;*
  - *Ceconomy et Ceconomy Retail International soutiennent la stratégie mise en place par Fnac Darty et son équipe dirigeante, laquelle ne nécessite pas la mise en œuvre d'une opération particulière telle celle énoncée au 6° du I de l'article 223-17 du Règlement général de l'AMF ;*
  - *Ceconomy et Ceconomy Retail International ne sont pas partie à un quelconque accord ou instrument financier visés aux 4° et 4° bis du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce ou à un accord de cession temporaire ayant pour objet les actions ou les droits de vote de Fnac Darty ;*
  - *Ceconomy et Ceconomy Retail International n'ont pas l'intention de demander à être nommées administrateurs au conseil de Fnac Darty, en sus des trois administrateurs indépendants proposés par Ceconomy. »*
- Par courrier adressé le 7 mars 2019, Amundi a indiqué avoir franchi à la hausse le seuil de 3 % de détention du capital social et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 807 259 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 3,03 % du capital et des droits de vote.
- Par courrier adressé le 11 mars 2019, Amundi a indiqué avoir franchi à la baisse le seuil de 3 % de détention du capital social et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 796 732 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 2,99 % du capital et des droits de vote.
- Par courrier adressé le 12 juin 2019, SFAM Développement a déclaré continuer à détenir 3 026 422 actions de Fnac Darty. Par le même courrier, SFAM Développement a déclaré, notamment, pour une période de 6 mois, renouvelée le 12 décembre 2019 :
  - *« Ne pas procéder à une quelconque acquisition ou cession d'actions ou de titres donnant accès au capital de Fnac Darty ou à des droits de vote depuis sa dernière déclaration d'intention ;*
  - *ne pas agir de concert avec un tiers ;*
  - *qu'elle envisage d'acquérir des actions supplémentaires en fonction des opportunités du marché ;*
  - *qu'elle n'a pas l'intention de prendre le contrôle de Fnac Darty ;*
  - *qu'elle soutient la stratégie annoncée par l'équipe dirigeante, laquelle ne nécessite pas la mise en œuvre d'une opération particulière telle celle énoncée au 6° du I de l'article 223-17 du Règlement général de l'AMF ;*

- *qu'elle n'est partie à aucun accord ou instrument financier visés aux 4° et 4° bis du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce ;*
- *ne pas être partie à aucun accord de cession temporaire ayant pour objet les actions et droits de vote de Fnac Darty ;*
- *qu'elle n'entend pas solliciter de représentation au conseil d'administration. »*

- Par courrier reçu du 22 mai 2019, la société DNCA Investments, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion et agissant de concert avec la société DNCA Finance Luxembourg, a déclaré avoir franchi à la baisse, le 17 mai 2019, le seuil de 3 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty et détenir de concert, pour le compte desdits fonds, 774 466 actions Fnac Darty au titre de leurs OPC gérés.
- Par courrier du 26 juin 2019, Moneta Asset Management, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a indiqué avoir franchi à la hausse, le 24 juin 2019, le seuil statutaire de 3 % de détention du capital social et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 796 583 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 3,01 % du capital et des droits de vote.
- Par courrier du 26 juillet 2019, Moneta Asset Management, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a indiqué avoir franchi à la baisse, le 24 juillet 2019, le seuil statutaire de 3 % de détention du capital social et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 786 568 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 2,97 % du capital et des droits de vote.
- Par courrier du 31 juillet 2019, Moneta Asset Management, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a indiqué avoir franchi à la hausse, le 30 juillet 2019, le seuil statutaire de 3 % de détention du capital social et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 805 000 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 3,04 % du capital et des droits de vote.
- Par courrier adressé le 26 septembre 2019, Amundi a indiqué avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 3 % de détention du capital social et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 804 663 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 3,02 % du capital et des droits de vote.
- Par courrier adressé le 9 octobre 2019, Amundi a indiqué avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 3 % de détention du capital social et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 785 689 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 2,95 % du capital et des droits de vote.
- Par courrier du 5 décembre 2019, Moneta Asset Management, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a indiqué avoir franchi à la hausse, le 3 décembre 2019, le seuil statutaire de 3 % de détention du capital social et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 825 000 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 3,11 % du capital et des droits de vote.
- Par courrier adressé le 6 décembre 2019, Amundi a indiqué avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 3 % de détention du capital social et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 810 040 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 3,05 % du capital et des droits de vote.
- Par courrier adressé le 19 décembre 2019, Amundi a indiqué avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 3 % de détention du capital social et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 789 985 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 2,97 % du capital et des droits de vote.
- Par courrier adressé le 23 décembre 2019, Amundi a indiqué avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 3 % de détention du capital social et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 797 261 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 3,00 % du capital et des droits de vote.
- Par courrier adressé le 4 février 2020, Moneta Asset Management, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a indiqué avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 3 % de détention du capital social et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 777 964 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 2,93 % du capital et des droits de vote.
- Par courrier adressé le 7 février 2020, BDL Capital Management a indiqué avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 3 % de détention du capital social et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 812 305 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 3,06 % du capital et des droits de vote.
- Par courrier adressé le 13 février 2020, Amundi a indiqué avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 3 % de détention du capital social et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 790 702 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 2,98 % du capital et des droits de vote.
- Par courrier du 21 février 2020, Ceconomy a rappelé détenir directement et indirectement par sa filiale Ceconomy Retail International GmbH, 6 451 845 actions représentant 24,33 % des actions et droits de vote théoriques composant le capital de Fnac Darty et avoir franchi à la hausse en date du 24 août 2017, tous les seuils de 1 %, entre 3 % et 24 % et en particulier les seuils légaux de 5 %, 10 %, 15 % et 20 %.

  Par le même courrier, Ceconomy a déclaré pour son compte et pour le compte de Ceconomy Retail International que ses intentions sont les suivantes, renouvelées par un courrier du 22 août 2018 et du 22 février 2019 :

  - *« L'acquisition des 6 541 845 actions de Fnac Darty a été financée par l'émission de billets à ordre et de papier commercial ;*
  - *Ceconomy contrôle Ceconomy Retail international et ces sociétés n'agissent pas de concert avec un tiers vis-à-vis de Fnac Darty ;*

- *Ceconomy et Ceconomy Retail International envisagent d'acquérir des actions Fnac Darty supplémentaires en fonction des opportunités de marché, toujours dans la limite de moins de 30 % du capital social et des droits de vote de Fnac Darty ;*
- *Ceconomy et Ceconomy Retail International n'envisagent pas de prendre le contrôle de Fnac Darty ;*
- *Ceconomy et Ceconomy Retail International soutiennent la stratégie mise en place par Fnac Darty et son équipe dirigeante, laquelle ne nécessite pas la mise en œuvre d'une opération particulière telle celle énoncée au 6° du I de l'article 223-17 du règlement général de l'AM ;*
- *Ceconomy et Ceconomy Retail International ne sont pas partie à un quelconque accord ou instrument financier visés aux 4° et 4° bis du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce ou à un accord de cession temporaire ayant pour objet les actions ou les droits de vote de Fnac Darty ;*
- *Ceconomy et Ceconomy Retail International n'ont pas l'intention de demander à être nommées administrateurs au Conseil de Fnac Darty, en sus des trois administrateurs indépendants proposés par Ceconomy. »*

- Par courrier adressé le 17 mars 2020, Norges Bank a indiqué avoir franchi à la baisse le seuil de 3 % de détention du capital social et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 746 021 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 2,80 % du capital et des droits de vote.

7.3.2 / DROIT DE VOTE DES ACTIONNAIRES

Chaque action de la Société donne droit à un droit de vote. La Société n'a accordé aucun droit de vote double. Les principaux actionnaires de Fnac Darty ne détiennent pas de droits de vote différents des autres actionnaires.

7.3.3 / STRUCTURE DE CONTRÔLE

Aucun actionnaire ne contrôle Fnac Darty.

Ceconomy détient 24,33 % du capital social et des droits de vote de la Société mais n'est pas représenté au sein du conseil d'administration et des comités du conseil de la Société. Trois administratrices indépendantes, Daniela Weber-Rey, Delphine Mousseau et Caroline Grégoire Sainte Marie, ont été désignées sur proposition de Ceconomy (voir la section 3.1.1 « Composition du conseil d'administration et des comités » du présent Document d'enregistrement universel).

7.3.4 / ACCORDS SUSCEPTIBLES D'ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DU CONTRÔLE QUI S'EXERCE SUR LA SOCIÉTÉ

Néant.

7.4 / Les informations boursières

7.4.1 / MARCHÉ DES ACTIONS

Le titre Fnac Darty est côté sur le marché Euronext Paris depuis le 20 juin 2013.

Codes et classification du titre Fnac Darty

Code ISIN : FR0011476928

Mnemo : Fnac

Place de cotation : Euronext Paris

Compartiment : A

Indices : SBF120

7.4.2 / COURS DE L'ACTION FNAC DARTY ET VOLUMES DE TRANSACTIONS (CODE ISIN FR0011476928)

Lors de l'admission de ses titres à la cote, l'action Fnac Darty affichait un cours de référence à 22,00 euros. Le premier jour de cotation, le 20 juin 2013, le Groupe affichait un cours d'ouverture de 20,03 euros et de clôture à 19,00 euros.

À la fin décembre 2019, le cours de clôture de l'action Fnac Darty s'établissait à 52,80 euros. Par ailleurs, la capitalisation boursière de Fnac Darty atteignait 1 400 millions d'euros.

(en euros)	Cours moyen de clôture	Cours le plus haut	Cours le plus bas	Nombre de titres échangés toutes plateformes
Janvier 2019	60,68	65,50	55,00	1 983 544
Février 2019	67,93	75,75	60,95	4 337 465
Mars 2019	70,06	75,60	65,15	2 017 798
Avril 2019	72,02	78,50	66,30	1 976 053
Mai 2019	71,96	78,75	65,55	1 800 618
Juin 2019	66,56	71,35	61,45	1 918 443
Juillet 2019	68,27	74,60	62,25	2 355 317
Août 2019	60,22	65,75	55,65	1 988 936
Septembre 2019	59,14	62,20	55,15	1 542 391
Octobre 2019	54,44	60,75	49,74	3 145 060
Novembre 2019	50,21	52,75	47,52	1 865 570
Décembre 2019	51,80	53,80	49,80	1 975 370
Janvier 2020	48,34	53,85	41,60	4 161 733
Février 2020	43,06	45,64	38,60	2 738 272

(Source : Bloomberg pour les cours et pour le nombre de titres échangés toutes plateformes).

7.4.3 / ÉTABLISSEMENT ASSURANT LE SERVICE FINANCIER

La gestion des titres est assurée par :

CACEIS Corporate Trust
Relations Investisseurs
14, rue Rouget-de-Lisle
92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Tél. : 01 57 78 34 44
Fax : 01 57 78 32 19
E-mail : ct-contact@caceis.com

7.5 / Politique de distribution des dividendes

Conformément aux objectifs annoncés au moment du rapprochement entre Fnac et Darty, la priorité du Groupe était donnée à la génération des synergies, à la poursuite des investissements et à la maximisation du free cash-flow pour pouvoir réduire la dette et améliorer la flexibilité financière du Groupe.

Fnac Darty avait annoncé, le 26 février 2020, le lancement d'une politique de retour à l'actionnaire, avec un objectif de taux de distribution de 30 % à 40 %. Ainsi, au titre de l'exercice 2019, le Groupe avait envisagé de proposer à l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2020 la distribution d'un dividende ordinaire de 1,50 euro par action, correspondant à un taux de distribution de 35 % conformément aux objectifs.

Compte tenu de l'évolution de l'épidémie du Covid-19 et conformément aux conditions imposées pour la mise en place d'un Prêt Garanti par l'État, le conseil d'administration a retiré la proposition de dividende de 1,50 euro par action pour 2019.

La politique de retour à l'actionnaire à moyen terme est également suspendue et sera réexaminée ultérieurement.

D'autre part, il est précisé qu'au titre du Contrat de Crédit, la Société s'est engagée à ne procéder à des distributions de dividendes ou à tout autre type de distribution relative à son capital social que dans la mesure où (A) une telle distribution et/ou un tel paiement ne représentent pas pendant un exercice financier plus de 50 % des bénéfices distribuables de l'exercice financier précédent et (B) aucun cas de défaut au titre du Contrat de Crédit n'est en cours et n'est susceptible d'être déclenché par une telle distribution (voir la section 4.2.2.2 pour la partie concernant le financement au titre du Contrat de Crédit dans ce présent Document d'enregistrement universel).

Il est rappelé qu'au titre des cinq derniers exercices aucune distribution de dividendes n'est intervenue.

7.6 / Organisation du Groupe

7.6.1 / ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE

L'organigramme simplifié suivant présente l'organisation juridique des principales filiales du Groupe au 31 décembre 2019.

7.6.2 / PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS

7.6.2.1 / Présentation générale

La Société Fnac Darty est la société mère d'un groupe de sociétés comprenant, au 31 décembre 2019, 68 filiales consolidées (35 sociétés en France, 1 à Monaco et 32 sociétés à l'étranger). La Société est également la tête de l'intégration fiscale d'un groupe comprenant 24 filiales françaises.

La Société est une société holding n'ayant pas d'activité opérationnelle propre. Elle a pour principal actif près de 100 % des actions de Fnac Darty Participations et Services SA et Darty Ltd. L'organigramme simplifié figurant à la section 7.6.1 « Organigramme simplifié du Groupe » inclut les principales filiales et participations directes ou indirectes de la Société au 31 décembre 2019. Les filiales consolidées sont aussi listées à la note 39 « Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2019 » des comptes consolidés 2018 de la Société en section 5.2.

Une description des principales opérations au sein du Groupe figure à la section 7.7.3 « Opérations intragroupes significatives » du présent Document d'enregistrement universel.

7.6.2.2 / Filiales importantes

Les principales filiales directes ou indirectes de Fnac Darty sont décrites ci-après :

- **Fnac Darty Participations et Services SA** est une société anonyme de droit français au capital de 324 952 656 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 775661390. Fnac Darty détient près de 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty Participations et Services SA. Fnac Darty Participations et Services SA est la société mère de l'ensemble des filiales de l'Enseigne de manière directe ou indirecte et comprend la plupart des fonctions de direction et de support de l'Enseigne : direction des opérations, direction de l'organisation des systèmes d'information, direction commerciale, direction des achats, direction de l'exploitation, direction de la communication, direction Marketing et Marque, direction financière, direction de l'audit interne, direction juridique, direction fiscale et direction des ressources humaines.

- **Fnac Paris** est une société anonyme de droit français au capital de 58 500 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 350127460. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Paris. L'activité principale de Fnac Paris consiste en l'exploitation de magasins de l'Enseigne.

- **Fnac Direct** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 13 583 280 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 377853536. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Direct. L'activité principale de Fnac Direct consiste en l'exploitation du site fnac.com.

- **Relais Fnac** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 70 777 648 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 334473352. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Relais Fnac. Relais Fnac comprend la plupart des directions régionales de l'Enseigne et exploite les magasins de l'Enseigne.

- **France Billet** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 352 512 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 414948695. Fnac Darty détient indirectement 52 % du capital et des droits de vote de France Billet. L'activité principale de France Billet consiste en la commercialisation et la distribution de billets pour l'accès à des manifestations sportives, artistiques, culturelles, touristiques et de loisirs dans un réseau de points de vente locaux ainsi que sur les sites fnac.com et francebillet.com. La cession de 48 % du capital de France Billet est décrite à la section 1.2.5 du présent Document d'enregistrement universel. La gouvernance de France Billet est encadrée par les statuts de la société et un pacte d'actionnaires aux termes desquels Fnac Darty conserve le contrôle exclusif de France Billet.

- **Codirep** est une société en nom collectif de droit français au capital de 23 085 326 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 343282380. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Codirep. L'activité principale de Codirep consiste en l'exploitation des magasins de l'Enseigne.

- **Alizé-SFL** (Société Française du Livre) est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 38 962 737 euros dont le siège social est situé 3, avenue Charles-Lindbergh, 91320 Wissous (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés d'Évry sous le numéro 349014472. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Alizé-SFL. L'activité principale d'Alizé-SFL consiste en l'exploitation d'une librairie située 11, rue Rottembourg à Paris dans le 12e arrondissement et la fourniture de services aux collectivités, aux entreprises et aux professionnels du livre pour leurs acquisitions de livres.

- **Fnac Périphérie** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 8 559 675 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 434001954. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Périphérie. L'activité principale de Fnac Périphérie consiste en l'exploitation des magasins de l'Enseigne.

- **Fnac Logistique** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 8 148 416 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 414702506. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Logistique. L'activité principale de Fnac Logistique consiste en l'exploitation des entrepôts de l'Enseigne.

- **Grandes Almacenes Fnac España** est une société anonyme unipersonnelle (SAU) de droit espagnol au capital de 1 202 000 euros dont le siège social est situé Paseo de la Finca 1, Edificio 11 – 2a planta, 28223 Pozuelo de Alarcón, Madrid (Espagne) et immatriculée au registre du commerce de Madrid sous le numéro A-80/500200 (numéro CIF). Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Grandes Almacenes Fnac España. L'activité principale de Grandes Almacenes Fnac España consiste en l'exploitation des magasins (37 au 31 décembre 2019) et du site internet espagnols de l'Enseigne.

- **Fnac Portugal** est une société à responsabilité limitée *(Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada)* de droit portugais au capital de 250 000 euros dont le siège social est situé Edifício Amoreiras Plaza, Rua Professor Carlos Alberto Mota Pinto, no 9 – 6B, 1070 374 Lisbonne (Portugal) et immatriculée au registre du commerce *(Conservatoria do Registo Comercial)* de Lisbonne sous le numéro 503952230. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Portugal. L'activité principale de Fnac Portugal consiste en l'exploitation des magasins (33 au 31 décembre 2019) et du site internet portugais de l'Enseigne.

- **Fnac Belgium** est une société anonyme de droit belge au capital de 3 072 000 euros dont le siège social est situé 142, avenue Jules-Bordet, 1140 Evere, Bruxelles (Belgique) et immatriculée au registre des personnes morales de Bruxelles sous le numéro 0421 506 570. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Belgium. L'activité principale de Fnac Belgium consiste en l'exploitation des magasins belges de l'Enseigne (12 points de ventes au 31 décembre 2019).

- **Fnac Suisse** est une société anonyme de droit suisse au capital de 100 000 francs suisses dont le siège social est situé 5, route des Moulières, 1242 Satigny (Suisse) et immatriculée au registre du commerce du canton de Genève sous le numéro fédéral CH-660.0.404.000-9. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Suisse. L'activité principale de Fnac Suisse consiste en l'exploitation des activités suisses de l'Enseigne (9 points de ventes au 31 décembre 2019).

- **Établissements Darty et Fils** est une société par actions simplifiée de droit français au capital de 23 470 382 euros dont le siège social est situé 129, avenue Gallieni, 93140 Bondy (France), qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Bobigny sous le numéro 542 086 616. Établissements Darty et Fils SAS est la société mère de deux filiales régionales qui sont Darty Grand Ouest, société en nom collectif de droit français au capital de 30 612 euros dont le siège social est situé Parc tertiaire de l'Éraudière, 32, rue Coulongé, 44300 Nantes (France), qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nantes sous le numéro B 339 403 933, et Darty Grand Est, société en nom collectif de droit français au capital de 394 205 euros dont le siège social est situé RN6 Lieu-dit l'Époux, 69760 Limonest (France), qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Lyon sous le numéro B 303 376 586. L'activité principale d'Établissements Darty et Fils SAS, Darty Grand Ouest SNC et Darty Grand Est SNC consiste en l'exploitation de magasins à l'enseigne Darty. Établissements Darty et Fils SAS exploite également le site darty.com. Ces trois filiales comptaient 220 points de vente au 31 décembre 2019.

- **Darty Développement** est une société par actions simplifiée de droit français au capital de 50 000 euros dont le siège social est situé 14, route d'Aulnay, 93140 Bondy (France), qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Bobigny sous le numéro 490 596 020. L'activité principale de Darty Développement SAS est le développement du réseau de magasins franchisés à l'enseigne Darty et de magasins licenciés. Le réseau de magasins franchisés et licenciés se composait de 193 points de vente au 31 décembre 2019.

- **Fnac Vanden Borre SA** est une société anonyme de droit belge au capital de 22 652 461 euros dont le siège social est situé Slesbroekstraat 100, 1600 Saint Peters Leeuw (Belgique), qui est immatriculée au registre des personnes morales de Bruxelles sous le numéro TVA BE 04 1207 23419. L'activité principale de Fnac Vanden Borre SA consiste en l'exploitation de magasins à l'enseigne Vanden Borre en Belgique (72 magasins au 31 décembre 2019).

- **Ménafinance SA** est une société anonyme agréée en qualité de société financière de droit français au capital de 5 931 456 euros dont le siège social est situé rue du Bois Sauvage, 91038 Évry Cedex (France), qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés d'Évry sous le numéro 319 416 764. L'activité principale de Ménafinance est la réalisation des opérations de crédit à la clientèle du Groupe Darty.
- **Nature & Découvertes** est une société anonyme au capital de 57 650 500 euros dont le siège social est situé 11, rue des Étangs-Gobert, 78008 Versailles, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Versailles sous le numéro 378 702 674 et dont l'activité principale consiste dans l'exploitation des magasins sous enseigne Nature & Découvertes. Nature & Découvertes compte 99 points de vente au 31 décembre 2019. L'acquisition de Nature & Découvertes est visée au 1.2.5 du présent Document d'enregistrement universel.

BCC Elektro Speciaalzaken BV, société à responsabilité limitée de droit hollandais ayant son siège à Amstelveen et établie à Bellsingel 61, Schiphol-Rij, (Pays-Bas), immatriculée à la Chambre de commerce hollandaise sous le numéro 33156765, et dont l'activité principale consiste dans l'exploitation des magasins à l'enseigne BCC en Hollande, a été reclassée en activité non poursuivie (norme IFRS 5) comme décrit à la section 4.1.1 du présent Document d'enregistrement universel.

7.6.2.3 / Acquisitions et cessions récentes

Les principales acquisitions et cessions réalisées par le Groupe sur la période couverte par les états financiers sont décrites à la note 3.1 « Évolutions du périmètre de consolidation » des comptes consolidés à la section 5.2.

7.7 / Transactions avec les parties liées

7.7.1 / TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les transactions avec les parties liées figurent à la note 35 en annexe des comptes consolidés.

7.7.2 / CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

7.7.2.1 / Conventions avec Enrique Martinez

Engagement de non-concurrence

Au cours de l'exercice 2017, une convention réglementée a été conclue consistant en un engagement de non-concurrence entre la Société et son Directeur Général Monsieur Enrique Martinez. Cet engagement, limité pour une durée de deux ans à compter de la fin du mandat de Monsieur Enrique Martinez, porte sur le secteur de la distribution spécialisée en produits culturels, électroniques et électroménagers pour le grand public dans les pays où opère le Groupe. En contrepartie de cet engagement, Monsieur Enrique Martinez percevrait une indemnité compensatrice brute s'élevant à 70 % de sa rémunération mensuelle fixe pendant une période de deux ans à compter de la cessation effective de son mandat étant précisé que le conseil d'administration pourra renoncer à la mise en œuvre de cette clause. Cet engagement a été approuvé par le conseil d'administration du 17 juillet 2017. Il est également décrit en section 3.3.2.2 « Rémunération et avantages du Directeur Général » et mentionné en section 3.7 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent Document d'enregistrement universel. Cet engagement n'a pas eu d'effet sur l'exercice 2019. Le conseil d'administration a examiné cet engagement et approuvé la poursuite de cet engagement lors de sa séance du 28 janvier 2020.

Afin de se conformer aux nouvelles dispositions du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2018, le conseil d'administration a approuvé lors de sa séance du 20 février 2019, la modification de l'engagement de non-concurrence de Monsieur Enrique Martinez. Il est désormais précisé que l'indemnité perçue en contrepartie de cet engagement serait versée de manière échelonnée pendant sa durée et que son versement serait exclu dès lors que le Directeur Général ferait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne pourrait être versée au-delà de 65 ans. La modification de cet engagement a été approuvée par l'assemblée générale du 23 mai 2019 dans sa cinquième résolution à caractère ordinaire.

Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies

Au cours de l'exercice 2017, une convention réglementée a été conclue consistant en l'affiliation de Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général, au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies bénéficiant à l'ensemble des cadres des sociétés françaises du Groupe incluses dans ce contrat. Cet engagement a été approuvé par le conseil d'administration du 17 juillet 2017. Il est également décrit en section 3.3.2.2 « Rémunération et avantages du Directeur Général » et mentionné en section 3.7 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent Document d'enregistrement universel. Le montant des cotisations concernant cette affiliation au titre de 2019 s'élève à 11 156,16 euros.

Le conseil d'administration a examiné cet engagement et approuvé la poursuite de cet engagement lors de sa séance du 28 janvier 2020.

Régime de prévoyance

Au cours de l'exercice 2017, une convention réglementée a été conclue consistant en l'affiliation de Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général, au régime de prévoyance bénéficiant à l'ensemble des salariés des sociétés françaises du Groupe incluses dans ce contrat. Cet engagement a été approuvé par le conseil d'administration du 17 juillet 2017. Il est également mentionné en section 3.7 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent Document d'enregistrement universel. Le montant des cotisations payées par l'entreprise concernant cette affiliation au titre de 2019 s'élève à 9 543,48 euros.

Le conseil d'administration a approuvé la poursuite de cet engagement lors de sa séance du 28 janvier 2020. L'ordonnance n° 2019/1234 du 27 novembre 2019 ayant abrogé l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, les conventions relatives à la prévoyance et à la retraite des dirigeants mandataires sociaux sortent du champ des conventions réglementées à compter de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2019 et ne nécessiteront désormais plus l'examen du conseil d'administration.

7.7.3 / OPÉRATIONS INTRAGROUPES SIGNIFICATIVES

- **Convention d'intégration fiscale :** au cours de l'exercice 2013 une convention réglementée a été conclue entre Fnac Darty et ses filiales françaises dont elle détient au moins 95 % du capital social en vue de la création d'un groupe d'intégration fiscale en France, avec effet au 1er janvier 2013. Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale ordinaire du 15 mai 2014 conformément à l'article L. 225-40 du Code de commerce. Le conseil d'administration du 26 février 2015, lors de la revue annuelle des conventions réglementées en cours, a décidé de déclasser cette convention en convention courante conclue dans des conditions normales, visée par l'article L. 225-39 du Code de commerce. Au 1er janvier 2018, la plupart des filiales françaises du Groupe Darty, notamment Établissements Darty et Fils, Darty Grand Ouest et Darty Grand Est, ont adhéré à la convention d'intégration fiscale.

- **Convention de placement et de financement de trésorerie :** Fnac Darty Participations et Services SA a conclu avec certaines de ses filiales en France, Belgique, Espagne, Suisse et Portugal, ainsi qu'avec la société Kesa International Ltd (Groupe Darty) des conventions de gestion centralisée de trésorerie pour une durée indéterminée. Du fait de la fusion de Kesa International Ltd (succursale française de Kesa International Ltd) le 31 mars 2018, les conventions de trésorerie conclues par cette dernière avec les sociétés Établissements Darty & Fils, Darty Grand Ouest, Darty Grand Est, Darty Développement, A2I Darty Ouest, A2I Darty Rhône-Alpes, A2I Île-de-France, Darty Holdings, Kesa Electricals, Kesa France, CECD se sont terminées et de nouvelles conventions de trésorerie ont été conclues entre ces sociétés et Fnac Darty Participations et Services SA. Ces conventions ont pour objet la centralisation de la gestion de la trésorerie du Groupe 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 SA 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 SA met à la disposition de ces entités les financements nécessaires liés aux besoins générés pour leur exploitation et leur programme d'investissements. Des conventions de trésorerie ont également été conclues entre Fnac Darty Participations et Services SA et les filiales françaises de Darty.

- **Contrats de commissionnaire à l'achat et de centrale de référencement :** certaines filiales françaises du Groupe ainsi que les filiales espagnole, portugaise, suisse et belge ont conclu avec Fnac Darty Participations et Services SA ou Fnac Appro Groupe (FAG) des contrats de commissionnaire à l'achat pour des périodes d'un an, reconductibles par période d'une durée identique. Ces conventions ont pour objet de donner mandat à Fnac Darty Participations et Services SA ou FAG, selon le cas, d'assurer la définition de la politique d'achat de la filiale concernée, la sélection de ses fournisseurs et de certains produits commercialisés dans ses magasins, la négociation des conditions d'achat de ces produits ainsi que la distribution et la diffusion de ces produits ou services. Fnac Darty Participations et Services SA a également conclu avec certaines des filiales françaises du Groupe des contrats de centrale de référencement ayant un objet comparable, mais auquel s'ajoute l'achat de certains produits pour le compte de chaque filiale contractante. En rémunération de ces mandats, Fnac Darty Participations et Services SA ou FAG, selon le cas, perçoit de la part de chaque filiale concernée un pourcentage du montant des produits achetés pour son compte. Un contrat de commissionnaire entre Fnac Darty Participations et Services, d'une part, et Établissements Darty & Fils SA, Darty Grand Ouest et Darty Grand Est, d'autre part, est également entré en vigueur en 2018.

  En outre, la société Alizé-SFL a conclu avec certaines filiales françaises du Groupe des contrats de commissionnaire à l'achat pour des périodes d'un an reconductible par période d'une durée identique. Ces conventions ont pour objet de donner mandat commercial à Alizé-SFL d'assurer pour le compte de chaque filiale concernée la négociation des conditions d'achat ainsi que l'achat notamment de livres. En rémunération, Alizé-SFL perçoit de la part de la filiale concernée un montant fixe par nombre de produits facturés.

- **Conventions de prestation de services :** Fnac Darty SA a conclu avec Fnac Darty Participations et Services SA ainsi qu'avec la société Établissements Darty & Fils SA deux conventions de prestations de services d'une durée d'un an renouvelable. Ces conventions ont pour objet de mettre à disposition des filiales contractantes les compétences de Fnac Darty SA en matière de Présidence, direction Stratégie, définition de la politique marketing Groupe, animation et coordination de la fonction financière, définition des besoins en matière de systèmes d'information, définition de la politique ressources humaines. Une convention ayant le même objet lie Fnac Darty SA, d'une part, et Fnac Vanden Borre ainsi que BCC, d'autre part.

- Fnac Darty Participations et Services SA a conclu avec certaines de ses filiales françaises ainsi qu'avec ses filiales étrangères, une **convention de prestations de services** pour une durée d'un an en général et reconductible par période d'une durée identique. Ces conventions ont pour objet de mettre à la disposition des filiales contractantes les compétences de Fnac Darty Participations et Services SA, notamment dans les domaines suivants et selon les filiales concernées : communication, comptabilité, prévention des risques, optimisation de la gestion centralisée de trésorerie (pour les sociétés qui en disposent), audit interne, maîtrise des frais généraux, juridique, contrôle de gestion, informatique, gestion des ressources humaines, marketing, développement, stratégie, logistique et commercialisation des produits. La rémunération de Fnac Darty Participations et Services SA est déterminée à partir des dépenses engagées annuellement pour assurer les prestations visées et répartie entre les filiales bénéficiaires des prestations en fonction de clés de répartition tenant compte du chiffre des bénéficiaires effectifs et de l'intensité des services rendus.

- **Contrats « Fnac in a box » :** Fnac Darty Participations et Services SA a conclu avec ses filiales belge et suisse des contrats de licence d'exploitation du logiciel *Fnac in a Box* (« FIB ») d'une durée de deux ans, reconductibles tacitement pour des durées de trois ans. Ces contrats ont pour objet de conférer à la filiale concernée une licence d'utilisation non exclusive du logiciel FIB pour les besoins de son exploitation sur le territoire du seul pays dans lequel la filiale est implantée. En rémunération, Fnac Darty Participations et Services SA perçoit une redevance annuelle déterminée chaque année en fonction notamment des coûts de développement, de maintenance et d'investissement du logiciel.

- **Contrats de licence de marque :** Fnac Darty Participations et Services SA a conclu avec certaines de ses filiales françaises et l'ensemble de ses filiales étrangères des contrats de licence de marque d'une durée de deux ou trois ans, reconductibles par période d'un an. Ces conventions ont pour objet la concession, sur le territoire du seul pays dans lequel la filiale est implantée, d'une licence non exclusive d'exploitation des marques « Fnac » et de tous autres modèles et marques nécessaires à l'exploitation d'un magasin Fnac ou de l'exploitation des sites internet propriété du Groupe. En rémunération, Fnac Darty Participations et Services SA perçoit une redevance annuelle déterminée par un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par la filiale concernée.

Les transactions avec les parties liées sont détaillées à la note 35 de l'annexe aux comptes consolidés.

7.8 / Contrats importants

Les contrats importants auxquels les sociétés du Groupe étaient parties au cours des deux dernières années sont présentés à la section 4.2.2.2, paragraphe « Financement du Groupe lié à l'opération d'acquisition de Darty » et à la section 7.7 « Transactions avec les parties liées » du présent Document d'enregistrement universel.

8

Informations supplémentaires du Document d'enregistrement universel

8.1 / Personnes responsables **364**

8.1.1 / Responsable du Document d'enregistrement universel 364

8.1.2 / Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel 364

8.1.3 / Responsable de l'information financière 364

8.2 / Contrôleurs légaux des comptes **365**

8.3 / Honoraires des commissaires aux comptes **365**

8.4 / Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts **365**

8.5 / Documents disponibles **366**

8.6 / Informations sur les participations **368**

8.7 / Documents incorporés par référence **368**

8.8 / Tables de concordance **369**

8.8.1 / Table de réconciliation du rapport de gestion (articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce) 369

8.8.2 / Table de réconciliation du rapport sur le gouvernement d'entreprise (articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce) 371

8.8.3 / Table de réconciliation du rapport financier annuel (article 222-3 du Règlement général de l'AMF) 371

8.8.4 / Table de concordance avec les rubriques des annexes 1 et 2 du Règlement européen n° 2019/980 372

8.9 / Glossaire des indicateurs alternatifs de performance et termes courants **374**

8.1 / Personnes responsables

8.1.1 / RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général de Fnac Darty.

8.1.2 / ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel, sont à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (dont la table de réconciliation figure en section 8.8.1 du présent Document d'enregistrement universel) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

Fait à Ivry-sur-Seine, le 20 avril 2020

Enrique Martinez

Directeur Général Groupe

8.1.3 / RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Monsieur Jean-Brieuc Le Tinier

Directeur financier Groupe

Le Flavia
9, rue des Bateaux-Lavoirs
94200 Ivry-sur-Seine

8.2 / Contrôleurs légaux des comptes

Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte & Associés

Représenté par Stéphane Rimbeuf

6, place de la Pyramide
92 908 Paris La Défense Cedex
France

Deloitte & Associés est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

KPMG Audit, Département de KPMG SA

Représenté par Éric Ropert

Tour EQHO
2, avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris la Défense Cedex
France

KPMG est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

Conformément à la loi, l'assemblée générale du 23 mai 2019 a décidé de ne pas procéder au renouvellement du mandat de KMPG AUDIT IS, commissaire aux comptes suppléant.

8.3 / Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires des commissaires aux comptes sont présentés en note 37 de la section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 », portant sur les comptes consolidés du présent Document d'enregistrement universel 2019.

8.4 / Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts

Certaines données de marché figurant dans le chapitre 1 « Présentation du Groupe » du présent Document d'enregistrement universel proviennent de sources tierces. La Société atteste que ces informations ont été fidèlement reproduites et que, pour autant que la Société le sache à la lumière des données publiées ou fournies par ces sources, aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexactes ou trompeuses.

8.5 / Documents disponibles

Des exemplaires du présent Document d'enregistrement universel sont disponibles sans frais au siège social de la Société. Le présent document peut également être consulté sur le site internet de la Société (www.fnacdarty.com) et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Pendant la durée de validité du présent Document d'enregistrement universel, les documents suivants (ou une copie de ces documents) peuvent être consultés sur le site internet de la Société (www.fnacdarty.com) :

- la dernière version à jour des statuts de Fnac Darty accessibles ;
- tous rapports, courriers et autres documents, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le Document d'enregistrement universel ;
- les informations concernant l'offre d'acquisition de Darty plc ;
- les informations historiques concernant la société Darty plc.

L'ensemble de ces documents juridiques et financiers relatifs à la Société et devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège social de la Société.

Depuis l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, l'information réglementée au sens des dispositions du Règlement général de l'AMF est également disponible sur le site internet de la Société.

Le Code de conduite des affaires de Fnac Darty est également disponible sur le site internet du Groupe www.fnacdarty.com, rubrique Nos engagements.

Les informations figurant sur le site internet de la Société (www.fnacdarty.com), à l'exception de celles incorporées par référence, ne font pas partie du présent Document d'enregistrement universel. À ce titre, ces informations n'ont pas été examinées ni approuvées par l'AMF.

Pour l'année 2019, la liste des communiqués et documents financiers publiés par Fnac Darty s'établit comme suit (informations disponibles sur le site internet de la Société www.fnacdarty.com, rubrique Finance :

Date	Objets
04/01/2019	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
09/01/2019	Fnac Darty – Impact des manifestations « Gilets Jaunes » sur les ventes de fin d'année 2018
17/01/2019	Fnac Darty renforce son offre de billetterie – Négociations exclusives pour l'acquisition de Billetreduc.com
05/02/2019	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
18/02/2019	Fnac Darty renforce la dimension européenne de ses financements
20/02/2019	Fnac Darty : résultats 2018 en forte progression
08/03/2019	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
12/03/2019	Standard & Poor's relève la notation de Fnac Darty à BB+
19/03/2019	Fnac Darty : Mise à disposition du Document de référence 2018
23/03/2019	Réponse aux rumeurs de presse concernant une prise de participation dans Nature & Découvertes
05/04/2019	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
16/04/2019	Fnac Darty renforce son offre dans le secteur des produits naturels et de bien-être. Négociations exclusives pour l'acquisition de Nature & Découvertes
18/04/2019	Bonne dynamique du chiffre d'affaires au 1er trimestre 2019
23/04/2019	Fnac Darty lance une offre d'obligations senior de 650 millions d'euros
25/04/2019	Succès du refinancement de l'emprunt obligataire d'un montant de 650 millions d'euros
02/05/2019	Modalité de mise à disposition des documents préparatoires à l'assemblée générale du 23 mai 2019
06/05/2019	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
11/06/2019	Augmentation de capital réservée aux salariés
14/06/2019	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
05/07/2019	Bilan semestriel du contrat de liquidité de la société Fnac Darty
05/07/2019	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
24/07/2019	Fnac Darty entre en négociations exclusives pour un partenariat stratégique avec le groupe CTS Eventim
25/07/2019	Forte croissance de l'activité au 1er semestre, accélération de la transformation du Groupe et renforcement du profil de multi-spécialiste
31/07/2019	Mise à disposition du rapport financier semestriel 2019
31/07/2019	Fnac Darty finalise l'acquisition de Nature & Découvertes
06/08/2019	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
13/09/2019	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
14/10/2019	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
17/10/2019	Chiffre d'affaires en croissance de + 1,7 % au troisième trimestre 2019
31/10/2019	Fnac Darty annonce la finalisation de son partenariat stratégique avec le groupe CTS Eventim
12/11/2019	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
26/11/2019	Carrefour et Fnac Darty renforcent leur partenariat et poursuivent le déploiement de shop-in-shops Darty au sein des hypermarchés Carrefour
11/12/2019	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital

8.6 / Informations sur les participations

Les informations concernant les entreprises dans lesquelles la Société détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats figurent au chapitre 7.6 « Organisation du Groupe » et dans la note 39 « Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2019 » de la section 5.2. « Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ».

8.7 / Documents incorporés par référence

En application de l'article 19 du Règlement européen n° 2017/1129, les éléments suivants sont inclus par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 : les chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes y afférent figurent dans le Document de référence 2017 n° D.18-0258 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2018, respectivement aux pages 114 à 116, 15 à 30, 111 à 138, 135 à 137, 142 à 221 et 240 à 245 (http://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2017/02/FNAC_DARTY_DDR2017_VF.pdf) ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 : les chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes y afférent figurent dans le Document de référence 2018 n° D.19-0166 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 18 mars 2019, respectivement aux pages 137 à 139, 20 à 38, 135 à 160, 157 à 159, 164 à 241 et 259 à 264 (http://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2019/03/FNAC_DARTY_DDR2018_AMF.pdf).

Les informations incluses dans les documents de référence 2017 et 2018, autres que celles visées ci-dessus, sont le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document d'enregistrement universel. Les Documents de référence 2017 et 2018 sont accessibles au siège de la Société et sur son site internet : www.fnacdarty.com, rubrique Finance.

8.8 / Tables de concordance

8.8.1 / TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT DE GESTION (ARTICLES L. 225-100 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE)

Rubriques du rapport de gestion	Paragraphe	Page
Informations relatives à l'activité de la Société et du Groupe	**4.1**	**162**
Situation de la Société et du Groupe durant l'exercice écoulé, évolution prévisible et événements importants survenus depuis la clôture	4.3	188
Activité et résultats de la Société, des filiales et des sociétés contrôlées par branche d'activité	4.1.3.1 ; 4.1.4	173 ; 178
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière (notamment de la situation d'endettement) de la Société et du Groupe – Avec renvoi aux montants indiqués dans les comptes et explications supplémentaires y afférentes	4.2	181
Indicateurs clés de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière	4.1	162
Description des principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe	6	309
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société et du Groupe	6.6	324
Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture de la Société et du Groupe Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie de la Société et du Groupe Utilisation d'instruments financiers de la Société et du Groupe	5.2.11.3	213
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire (stratégie bas carbone) de la Société et du Groupe	2.3	69
Activité en matière de recherche et développement de la Société et du Groupe ainsi que des succursales	1.7	45
Informations juridiques, financières et fiscales de la Société		
Répartition et évolution de l'actionnariat	7.3.1	350
Nom des sociétés contrôlées et la part du capital de la Société qu'elles détiennent	5.2 note 39 ; 7.6.2	277 ; 357
Prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	1.2.5.1 ; 5.2 note 3	17 ; 219
Aliénation de participations croisées	n.a.	
État de la participation des salariés au capital social	7.3.1	350
Acquisition et cession par la Société de ses propres actions (rachat d'actions)	7.2.3	339
Ajustements des bases d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'opérations financières	n.a.	
Ajustements des bases d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital en cas de rachats d'actions	n.a.	
Ajustements des bases d'exercice des options de souscription et d'achat d'actions en cas de rachats d'actions	n.a.	

Rubriques du rapport de gestion	Paragraphe	Page
Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents	7.5	355
Injonctions ou sanctions pécuniaires prononcées par l'Autorité de la concurrence	5.2 note 13	293
Délais de paiement fournisseurs et clients	5.2 note 16.6	295
Montant des prêts interentreprises	n.a.	
Informations relatives à l'exploitation d'une installation Seveso (article L. 515-8 du Code de l'environnement)	n.a.	
Inclusion du plan de vigilance dans le rapport de gestion	2.4.3	82
Informations portant sur les mandataires sociaux		
État récapitulatif des opérations sur titres des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes et des personnes étroitement liées	3.2.4	135
Informations RSE		
Déclaration de performance extra-financière	2	47
Documents joints au rapport de gestion		
Rapport sur les paiements effectués au profit des autorités de chacun des États ou territoires dans lesquels certaines sociétés exercent leurs activités	n.a.	
Tableau des résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	5.4 note 19	297
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	3	95

8.8.2 / TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE (ARTICLES L. 225-37 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE)

Rubriques	Paragraphes	Pages
Informations relatives aux rémunérations	3.3	137
Politique de rémunération des mandataires sociaux	3.3.1	137
Informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce pour chaque mandataire social	3.3.2	144
Choix du conseil relatif aux modalités de conservation par les mandataires des actions attribuées gratuitement et/ou des actions issues d'exercice de stock-options	3.3.1.3 ; 3.3.2.2	139 ; 144
Informations relatives à la composition, au fonctionnement et aux pouvoirs du conseil	3.1.1	96
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	3.1.3	102
Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 (hors conventions courantes)	n.a.	
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires en matière d'augmentations de capital	7.2.1	337
Choix fait de l'une des deux modalités d'exercice de la direction générale à l'occasion du premier rapport ou en cas de modification	3.1.5	119
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	3.2.2	128
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil	3.1.1 ; 3.1.2 ; 3.2.1.2	96 ; 101 ; 124
Éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général	3.2.2.2	128
Référence à un code de gouvernement d'entreprise ou, à défaut, justification et indication des règles retenues en complément des exigences légales	3.2.3	135
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités.	7.1.2.4	335
Description de la procédure mise en place par la Société permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions et de sa mise en œuvre	3.2.2.4	134
Informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	3.5	157

8.8.3 / TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL (ARTICLE 222-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF)

Rubriques du rapport financier annuel	Paragraphe	Page
Comptes annuels de la société Fnac Darty	5.3 ; 5.4 ; 5.5	280 ; 283 ; 297
Comptes consolidés de Fnac Darty	5.1 ; 5.2	192 ; 198
Rapport de gestion	Se référer à la table de réconciliation du rapport de gestion	
Attestation du responsable du rapport financier annuel	8.1.2	364
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.6	298
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	5.7	305

8.8.4 / TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DES ANNEXES 1 ET 2 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 2019/980

Nouvelles références URD	Intitulés	Paragraphe	Pages
Section 1	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**		
Point 1.1	Personnes responsables des informations	8.1	364
Point 1.2	Attestation des responsables du document	8.1.2	364
Point 1.3	Déclaration d'expert	n.a.	
Point 1.4	Autres attestations en cas d'informations provenant de tiers	n.a.	
Point 1.5	Déclaration relative à l'approbation du document	Page de couverture	
Section 2	**Contrôleurs légaux des comptes**		
Point 2.1	Coordonnées	8.2	365
Point 2.2	Changements	8.2	365
Section 3	**Facteurs de risques**		
Point 3.1	Description des risques importants	6	309
Section 4	**Informations concernant l'émetteur**		
Point 4.1	Raison sociale et nom commercial	7.1	334
Point 4.2	Enregistrement au RCS et identifiant (LEI).	7.1	334
Point 4.3	Date de constitution et durée	7.1	334
Point 4.4	Siège social – forme juridique – législation applicable – site web - autres	7.1 ; 8.5	334 ; 366
Section 5	**Aperçu des activités**		
Point 5.1	Principales activités	1.3	21
Point 5.2	Principaux marchés	1.3	21
Point 5.3	Événements importants	1.2	14
Point 5.4	Stratégie et objectifs financiers et non financiers	1.1	6
Point 5.5	Degré de dépendance	5.2 note 34.4	273
Point 5.6	Position concurrentielle	1.1 ; 1.3 ; 1.4	6 ; 21 ; 30
Point 5.7	Investissements	4.2.3	185
Section 6	**Structure organisationnelle**		
Point 6.1	Description sommaire du Groupe/Organigramme	7.6.1	356
Point 6.2	Liste des filiales importantes	7.6.2	357
Section 7	**Examen de la situation financière et du résultat**		
Point 7.1	Situation financière	4.2	181
Point 7.2	Résultats d'exploitation	4.1	162
Section 8	**Trésorerie et capitaux**		
Point 8.1	Capitaux de l'émetteur	4.2.1	181
Point 8.2	Flux de trésorerie	4.2.3	185
Point 8.3	Besoins de financement et structure de financement	4.2	181
Point 8.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	4.2	181
Point 8.5	Sources de financement attendues	4.2	181
Section 9	**Environnement réglementaire**		
Point 9.1	Description de l'environnement réglementaire et des facteurs extérieurs influant	1.6	45

Nouvelles références URD	Intitulés	Paragraphe	Pages
Section 10	**Informations sur les tendances**		
Point 10.1	a) Principales tendances récentes	1.4.6 ; 4.3.2	42 ; 189
	b) Changement significatif de performance financière du Groupe depuis la clôture	1.4.6 ; 4.3.2	42 ; 189
Point 10.2	Élément susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	1.4.6 ; 4.3.2	42 ; 189
Section 11	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	**n.a.**	**n.a.**
Section 12	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale**		
Point 12.1	Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la Société	3.1	96
Point 12.2	Conflits d'intérêts	3.1.8	120
Section 13	**Rémunération et avantages**		
Point 13.1	Rémunérations et avantages versés ou octroyés	3.3	137
Point 13.2	Retraite ou autres	3.3	137
Section 14	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**		
Point 14.1	Durée des mandats	3.1.1	96
Point 14.2	Contrats de service	3.1.8	120
Point 14.3	Comités	3.2.1	121
Point 14.4	Conformité aux règles du gouvernement d'entreprise	3.2.3	135
Point 14.5	Incidences significatives potentielles et modifications futures de la gouvernance	3.1.2	101
Section 15	**Salariés**		
Point 15.1	Répartition des salariés	2.1	52
Point 15.2	Participations et stock-options	7.2.4	341
Point 15.3	Accord de participation des salariés au capital	3.4	155
Section 16	**Principaux actionnaires**		
Point 16.1	Répartition du capital	7.3.1	350
Point 16.2	Droits de vote différents	7.3.2	353
Point 16.3	Contrôle de l'émetteur	7.3.3	353
Point 16.4	Accord d'actionnaires	7.3.4	353
Section 17	**Transactions avec des parties liées**		
Point 17.1	Détail des transactions	7.7	359
Section 18	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur**		
Point 18.1	Informations financières historiques	5.1 ; 5.2	192 ; 198
Point 18.2	Informations financières intermédiaires et autres	n.a.	n.a.
Point 18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	5.6	298
Point 18.4	Informations financières pro forma	n.a.	n.a.
Point 18.5	Politique en matière de dividendes	7.5	355
Point 18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	5.2 note 34.5	273
Point 18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	5.5	297
Section 19	**Informations supplémentaires**		
Point 19.1	Capital social	7.2	337
Point 19.2	Acte constitutif et statuts	7.1.2	334
Section 20	**Contrats importants**		
Point 20.1	Résumé de chaque contrat	7.8	361
Section 21	**Documents accessibles au public**		
Point 21.1	Déclaration sur les documents consultables	8.5	366

8.9 / Glossaire des indicateurs alternatifs de performance et termes courants

Indicateurs alternatifs de performance

Libellé de l'indicateur	Définition de l'indicateur	Sections présentant la réconciliation des indicateurs avec les comptes
EBITDA	Résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés.	4.1
EBITDA hors IFRS 16	EBITDA incluant les charges de loyers entrant dans le champ d'application d'IFRS 16	4.1
Cash-flow libre opérationnel	Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles moins les investissements opérationnels nets.	4.1
Cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16	Cash-flow libre opérationnel incluant les impacts relatifs aux loyers entrant dans le champ d'application d'IFRS 16	4.1
Variation du chiffre d'affaires à taux de change constant	La variation du chiffre d'affaires à taux de change constant signifie que l'impact des variations de taux de change a été exclu. L'impact des taux de change est éliminé en recalculant les ventes de l'exercice N-1, sur la base des taux de change utilisés pour l'exercice N.	4.1
Variation du chiffre d'affaires à périmètre constant	La variation du chiffre d'affaires à périmètre constant signifie que l'effet des changements de périmètre est corrigé afin de ne pas tenir compte des modifications (acquisition, cession de filiale). Le chiffre d'affaires des filiales acquises ou cédées depuis le 1er janvier de l'exercice N-1 est ainsi exclu du calcul de la variation.	4.1
Variation du chiffre d'affaires à données comparables	La variation du chiffre d'affaires à données comparables signifie que l'effet des ouvertures et des fermetures de magasins en propre a été exclu. Le chiffre d'affaires des magasins ouverts ou fermés depuis le 1er janvier de l'exercice N-1 est ainsi exclu du calcul de la variation.	4.1

Termes courants

Libellé	Définition
APEC	Autres produits et charges
B2B	*Business to business*
B2C	*Business to customer*
CAC	Commissaires aux comptes
Click&collect	Le click&collect est un service proposé aux consommateurs leur permettant de réserver ou de commander des produits en ligne avant de les retirer directement dans une boutique.
Click&mag	Le click&mag est un service proposé aux consommateurs leur permettant de se faire livrer un produit absent en magasin.
Click & mortar	Le *click & mortar* fait référence à des entreprises qui proposent des processus complémentaires de ventes combinées avec la distribution classique de vente en magasin ou en point de vente physique *(offline)* et la vente par Internet *(online).*
Comex	Comité exécutif
DEEE	Déchets d'équipements électriques et électroniques
DOSI	Direction de l'organisation des systèmes d'information
DPEF	Déclaration de performance extra-financière
DPO	*Data Protection Officer*
Électroménager	L'électroménager est réparti entre le gros électroménager (réfrigérateurs, cuisson, lave-linge) et le petit électroménager (aspirateur, hygiène, petite cuisson)
FAI	Fournisseur d'accès à Internet.
GDPR/RGPD	Règlement général sur la protection des données
GEM	Gros électroménager
Produits éditoriaux	Livres (physiques ou numériques), audio (CD, Vinyles), DVD/Blu-Ray, jeux vidéo neufs ou d'occasion et consoles, jeux & jouets, papeterie.
Produits techniques	Photographie, TV Vidéo, Son (hi-fi, casques et enceintes), Informatique et tablettes, téléphonie, Objets Connectés.
Pure player	Fait référence à des entreprises qui proposent un processus de vente uniquement par Internet *(online)*
ROC	Résultat opérationnel courant
RSE	Responsabilité sociale et environnementale
SAV	Service après-vente
Services	SAV, assurances et garanties, coffrets et cartes cadeaux, billetterie, redevances Marketplace et franchise.
UGT	Unité Génératrice de Trésorerie
VA	Volume d'affaires

Conception et réalisation : Edery

© Crédit photos : Fnac / Agence Réa.

FNAC DARTY

Flavia
9, rue des Bateaux-Lavoirs
94200 Ivry-sur-Seine
www.fnacdarty.com

Fnac Darty
Société anonyme au capital de 26 566 152 €
RCS Créteil 055 800 296