

fnac

DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE
FNAC
#2014

Intégrant le Rapport financier annuel

1	Présentation du Groupe	3	5	États financiers	117
1.1	La Fnac en bref	4	5.1	Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2014 et 2013	118
1.2	Historique	7	5.2	Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2014	123
1.3	Stratégie	8	5.3	Comptes sociaux de la société Groupe Fnac aux 31 décembre 2014 et 2013	176
1.4	Activités	15	5.4	Annexe aux comptes sociaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2014	179
1.5	Propriétés immobilières, usines et équipements	25	5.5	Procédures judiciaires et d'arbitrage	188
1.6	Recherche et développement, brevets et licences	26	5.6	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	188
2	Responsabilité sociale et environnementale	27	5.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	189
2.1	Nos engagements	28	5.8	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	190
2.2	Note méthodologique	29	6	Facteurs de risque	191
2.3	Informations sociales	31	6.1	Risques stratégiques et économiques	192
2.4	Informations environnementales	41	6.2	Risques opérationnels	193
2.5	Informations sociétales	47	6.3	Risques de marché	196
2.6	Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	51	6.4	Risques financiers	198
3	Gouvernement d'entreprise	53	6.5	Assurances	199
3.1	Organes d'administration, de direction et de contrôle	54	6.6	Gestion des risques	200
3.2	Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle	61	7	Informations sur la Société, le capital et l'actionariat	203
3.3	Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction	66	7.1	La Société	204
3.4	Participation, intéressement collectif et intéressement long terme	70	7.2	Le capital	211
3.5	Rapport du Président du conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	71	7.3	Les actionnaires	216
3.6	Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du conseil d'administration de la société Groupe Fnac SA	86	7.4	Les informations boursières	217
3.7	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	87	7.5	Politique de distribution des dividendes	219
4	Commentaires sur l'exercice	89	7.6	Organisation du Groupe	220
4.1	Analyse de l'activité et des résultats consolidés	90	7.7	Opérations avec les apparentés	222
4.2	Trésorerie et capitaux du Groupe	106	7.8	Contrats importants	224
4.3	Événements récents et perspectives	115	8	Informations complémentaires du Document de référence	225
			8.1	Personnes responsables	226
			8.2	Contrôleurs légaux des comptes	227
			8.3	Honoraires des commissaires aux comptes	227
			8.4	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	228
			8.5	Documents accessibles au public	228
			8.6	Informations sur les participations	229
			8.7	Documents incorporés par référence	229
			8.8	Tables de concordance	230

fnac

Document de référence | 2014



Le présent document de référence a été enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers (l'AMF), conformément à l'article 212-13 de son règlement général, le 28 avril 2015 sous le numéro R. 15-024. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

L'enregistrement, conformément aux dispositions de l'article L. 621.8.1-I du Code monétaire et financier a été effectué après que l'AMF a vérifié si « le document est complet et compréhensible et si les informations qu'il contient sont cohérentes ». Il n'implique pas l'authentification par l'AMF des éléments comptables et financiers présentés.



1

Présentation du Groupe

1.1	La Fnac en bref	4
1.1.1	Chiffres clés consolidés	4
1.1.2	Chiffres clés d'activité	4
1.1.3	Présentation de la Fnac	6
1.2	Historique	7
1.3	Stratégie	8
1.3.1	Atouts concurrentiels de Groupe Fnac	8
1.3.2	Les marchés	9
1.3.3	Plan stratégique « Fnac 2015 »	12
1.4	Activités	15
1.4.1	La présence géographique	15
1.4.2	L'offre de produits	17
1.4.3	Un réseau de distribution : l'omnicanalité	21
1.4.4	Les clients de l'Enseigne	23
1.4.5	Autres activités	24
1.5	Propriétés immobilières, usines et équipements	25
1.6	Recherche et développement, brevets et licences	26

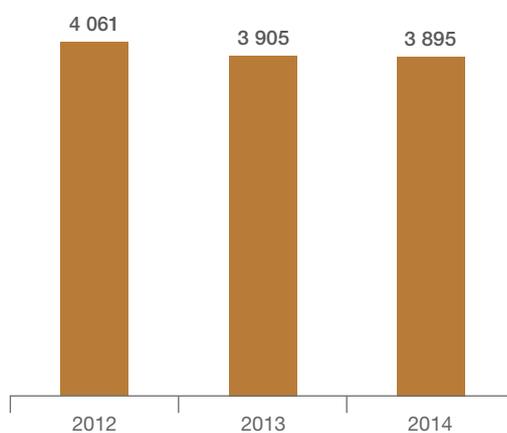
1.1 La Fnac en bref

1.1.1 Chiffres clés consolidés

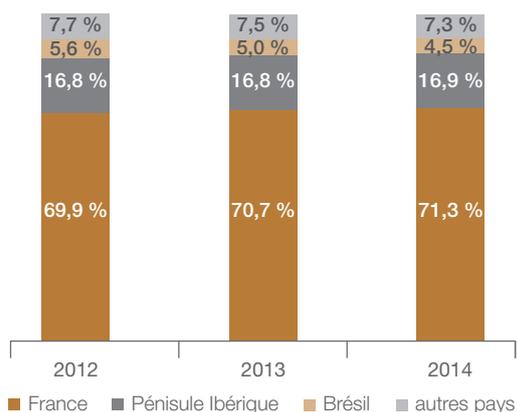
(en millions d'euros)	2014	2013	2012
Chiffres d'affaires	3 895	3 905	4 061
Marge Brute	1 144	1 164	1 219
EBITDA	147	140	134
Résultat opérationnel courant	77	72	63
Taux de marge opérationnelle	2,0 %	1,8 %	1,6 %
Résultat net des activités poursuivies	41	16	(116)
Résultat net part du Groupe	42	15	(142)
Cash-flow libre opérationnel	72	48	(57)
Endettement financier net	(535)	(461)	(292)

1.1.2 Chiffres clés d'activité

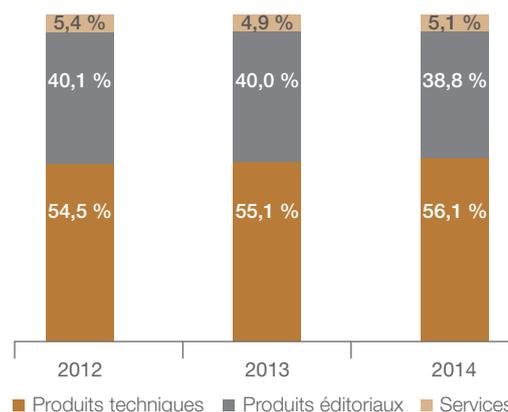
Évolution du chiffre d'affaires (en M€)



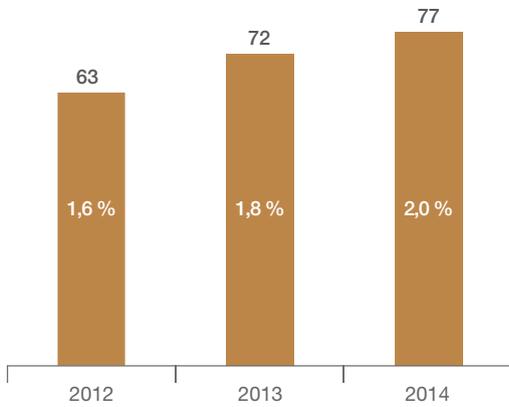
CA par zone géographique



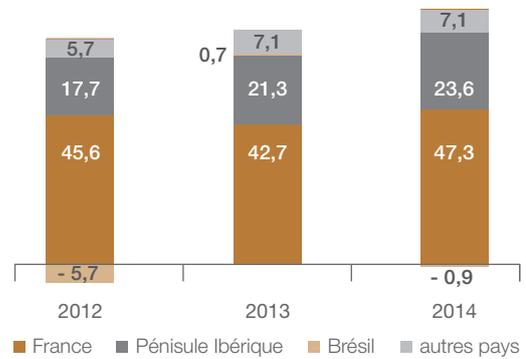
CA par catégorie



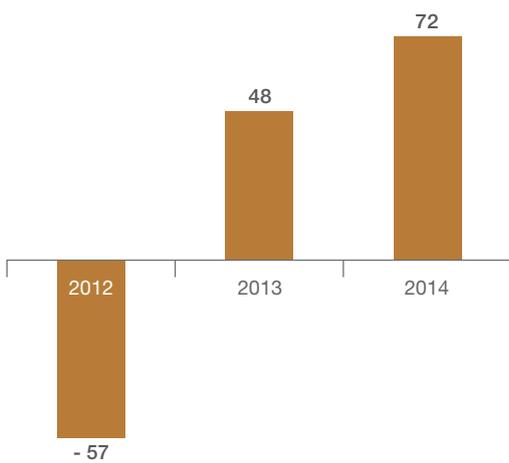
Évolution du ROC (en M€) et du taux de marge opérationnelle



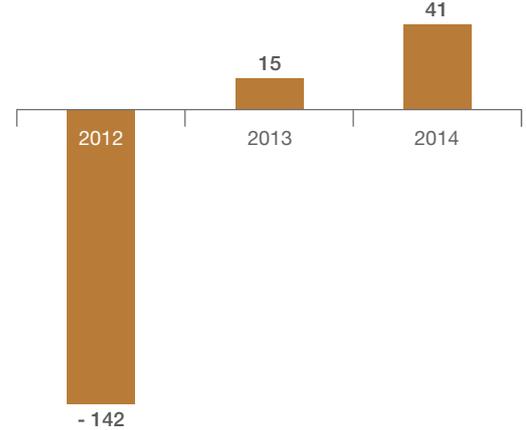
ROC par zone géographique (en M€)



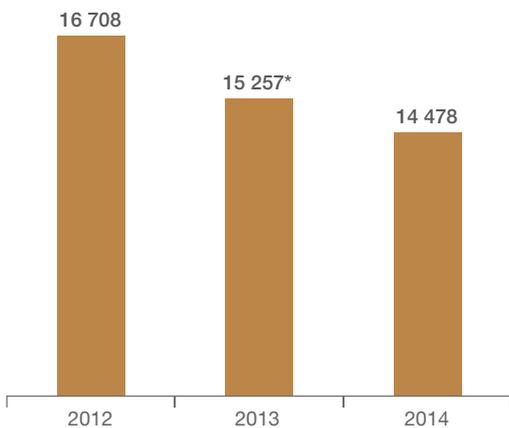
Free cash flow (en M€)



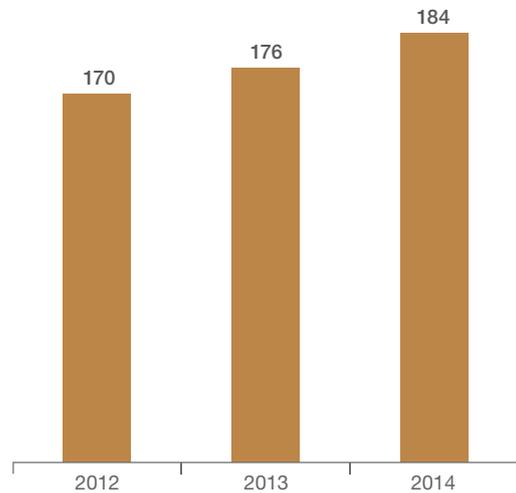
Résultat net (en M€)



Effectifs inscrits



Nombre de magasins

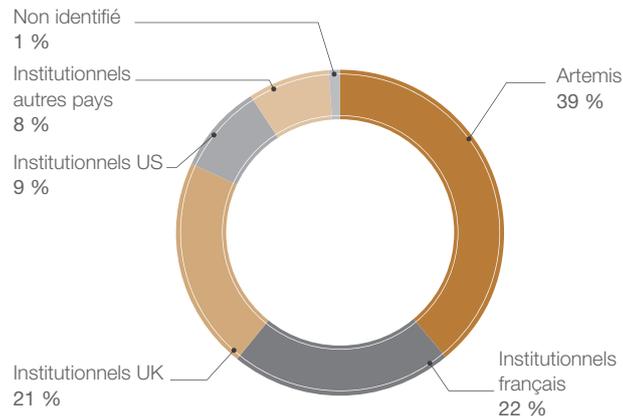


* Hors entités DATASPORT Ouest Eurl, DATASPORT SA et J.F.C.L. SAS intégrées au Groupe 31/12/2013 mais hors du Système d'Information appliqué aux ressources humaines.

Cours de clôture de l'action Fnac



Répartition de l'actionnariat en capital et en droits de vote au 31 décembre 2014



1.1.3 Présentation de la Fnac

Avec près de 4 milliards de chiffre d'affaires et près de 14 500 employés en 2014, la Fnac est le leader de la distribution de produits culturels et de loisirs en France et un acteur majeur sur ses marchés dans les autres pays où elle est présente à savoir l'Espagne, le Portugal, le Brésil, la Belgique et la Suisse.

L'Enseigne propose une offre inégalée de produits éditoriaux (38 % des ventes) et techniques (57 % des ventes), à laquelle s'ajoute une gamme complète de services (5 % des ventes) qui accompagne son offre de produits, ainsi qu'une activité billetterie.

La Fnac est une marque forte qui véhicule des valeurs d'innovation, d'indépendance et d'expertise. Elle est la référence sur la quasi-totalité des catégories de produits sur lesquelles elle est présente, et bénéficie d'un niveau de reconnaissance et de notoriété très élevé.

L'Enseigne dispose d'un réseau dense de 184 magasins multiformats bénéficiant d'emplacements privilégiés, combiné à une offre Internet en développement rapide et générant une importante fréquentation. Avec près de 9,5 millions de visiteurs uniques en moyenne par mois, fnac.com est le 3^e site web marchand en France, et le site de e-commerce le plus fréquenté parmi les acteurs *brick & mortar*. Les ventes en ligne représentent 14 % du CA de l'Enseigne en 2014.

Ceci fait de la Fnac une enseigne *click & mortar* lui permettant de tirer parti de la complémentarité entre son réseau de magasins et sa présence Internet, et de mettre en œuvre une stratégie omnicanale.

La notoriété de l'Enseigne et son concept commercial lui permettent de générer un trafic très important tant dans ses magasins que sur ses sites Internet. La Fnac bénéficie ainsi d'une large base de clients, et parmi ces clients, d'un socle de clients fidèles constitué par plus de 5,6 millions d'adhérents, qui génèrent

plus de la moitié du chiffre d'affaires, ce qui est unique dans le secteur de la distribution. Ces adhérents constituent une clientèle à fort pouvoir d'achat, plus urbaine et plus connectée à Internet que la moyenne des consommateurs.

1.2 Historique

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 ne pas faire 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...

En **1957**, l'Enseigne ouvre un premier magasin boulevard Sébastopol à Paris (IV^e) dédié au matériel de photographie et de son. Ce magasin s'enrichit d'un rayon consacré aux disques quelques années plus tard.

En **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.

En **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.

L'Enseigne ouvre un second magasin en **1969**, avenue de Wagram à Paris (XVII^e). 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.

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, qui sont entièrement consacrées à la culture et aux rencontres avec les artistes (concerts, dédicaces, débats avec des personnalités marquantes...), finalisent le concept de la Fnac et son statut d'acteur culturel.

En **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.

En **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.

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

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.

En **1998**, l'Enseigne ouvre un premier magasin à Lisbonne au Portugal.

En **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.

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

En **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.

En **2011**, dans le cadre de l'arrivée d'Alexandre Bompard à la présidence de la Fnac, 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.

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.

Poursuivant sa stratégie de recentrage, Kering entame la scission avec la Fnac dont la mise en Bourse est intervenue le 20 juin **2013**.

1.3 Stratégie

1.3.1 Atouts concurrentiels de Groupe Fnac

1.3.1.1 L'enseigne de référence sur ses marchés

Créée il y a 60 ans, la Fnac est devenue la référence sur ses marchés grâce à un positionnement multispécialiste unique et à des valeurs spécifiques, sur lesquelles s'appuie historiquement l'Enseigne pour se différencier de ses concurrents.

Ces trois valeurs sont :

- * **l'expertise** véhiculée par des vendeurs qualifiés et passionnés, un très large assortiment sur chaque catégorie de produits ou encore, la mise en avant des innovations ou encore certains tests réalisés tous les ans par le laboratoire d'essai ;
- * **l'indépendance** revendiquée vis-à-vis des fournisseurs dans le conseil prodigué aux clients ;
- * **la mission initiatrice de l'Enseigne**, qui favorise l'accès à la diversité, à la culture et l'innovation grâce à la prescription de nouveaux talents pour les produits éditoriaux/culturels ou encore à la mise en avant de produits techniques innovants.

C'est ce positionnement d'enseigne experte, indépendante et initiatrice qui permet à la Fnac aujourd'hui d'être la 1^{re} enseigne en termes de notoriété ⁽¹⁾ sur la quasi-totalité de ses familles de produits.

1.3.1.2 Une base d'adhérents très importante aux revenus relativement élevés

La Fnac est forte d'une base d'adhérents significative, composée de 5,6 millions d'adhérents au total dont 3,6 millions d'adhérents en France (à fin 2014). Cette base d'adhérents, qui bénéficient, en contrepartie du paiement de l'adhésion, d'avantages permanents (remises, ventes privées dédiées, chèques-cadeaux et offres exclusives) et d'informations privilégiées, constitue un atout concurrentiel déterminant pour la Fnac. Le nombre d'adhérents a progressé de façon significative sur la période 2010-2014 (plus de 37 %). Le chiffre d'affaires généré par les adhérents représente 55 % du chiffre d'affaires de la Fnac.

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 les adhérents viennent environ quatre fois plus souvent à la Fnac que les clients non-adhérents et où ils dépensent en moyenne deux fois plus que les non-adhérents à chaque visite.

Ces adhérents constituent une clientèle à fort pouvoir d'achat, urbaine et plus connectée à Internet que la moyenne des consommateurs.

1.3.1.3 Un réseau de magasins dense et des sites Internet puissants, intégrés de manière croissante dans le cadre d'une stratégie omnicanale

La Fnac disposait à fin 2014 d'un réseau de 184 magasins dont 112 magasins en France, bénéficiant d'emplacements privilégiés en centre-ville ou en périphérie des villes.

La Fnac est présente sur Internet depuis plus de dix ans, et dispose de sites marchands dans l'ensemble de ses pays d'implantation. Le site fnac.com est le troisième site le plus visité en France derrière Amazon et Cdiscount avec près de 9,5 millions de visiteurs uniques en moyenne par mois et le premier site *click & mortar* (en termes de nombre moyen de visiteurs uniques par mois – source Fevad).

L'offre Internet de l'Enseigne s'est enrichie en septembre 2009 par la création de la Marketplace en France (voir section 1.4.3.3 « Le site Internet et la Marketplace » du présent Document de référence) et le développement de solutions de m-commerce, permettant d'accéder à l'offre Internet en mobilité grâce à un site dédié ou une application mobile.

1.3.1.4 Des positions de leader sur ses marchés

La position de leader de la Fnac dans la distribution des produits éditoriaux et techniques repose notamment sur un trafic important dont bénéficie l'Enseigne : 122 millions de visites en magasins en France en 2014 et près de 9,5 millions de visiteurs uniques par mois en moyenne sur fnac.com ⁽²⁾.

La Fnac génère aussi un trafic significatif dans les principaux autres pays (notamment en Espagne et au Portugal) où elle est implantée et y détient des parts de marché solides.

(1) Source : Étude Harris Interactive online Juin 2013.

(2) Source : FEVAD / Médiamétrie.

En France, la Fnac est le premier libraire (avec plus de 47 millions de livres vendus en 2014), le premier disquaire (avec plus de 12 millions de CD audio vendus en 2014), le premier acteur du marché de la vidéo (14 millions de DVD et Blu-Ray vendus en 2014), des micro-ordinateurs (PC portables et tablettes) et de la photo.

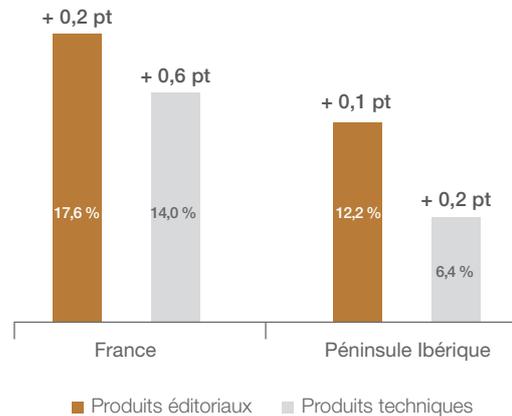
La Fnac a progressivement complété cette offre large de produits par une activité de billetterie et par une offre de services à forte marge. Ainsi, la Fnac est le premier acteur en France sur les ventes de billets de spectacles, avec une part de marché de 50 % (près de 56 000 spectacles mis en vente et 13 millions de billets vendus dont plus de 54 % sur Internet). Cette activité contribue naturellement à renforcer son image de leader de la promotion culturelle.

La diversité de l'offre ainsi proposée par la Fnac lui permet de ne pas être surexposée à certaines catégories de produits pour lesquelles les habitudes de consommation évoluent.

Malgré un contexte économique dégradé depuis 2010, le Groupe a su démontrer sa capacité de résilience en améliorant ses parts de marché. Ainsi le Groupe a gagné en 2014 respectivement 0,6 point et 0,2 point de part de marché en France sur les marchés des produits techniques et éditoriaux. Sur la Péninsule Ibérique,

les parts de marché du Groupe ont augmenté respectivement de 0,2 point sur le marché des produits techniques et 0,1 point sur le marché des produits éditoriaux.

Évolution des parts de marché



1.3.2 Les marchés

1.3.2.1 Description des marchés

La Fnac est le leader de la distribution des biens culturels et de loisirs en France et est présente sur trois marchés principaux :

* **les produits éditoriaux** : livres (physiques ou numériques), CD audio, DVD/Blu-Ray, jeux vidéos neufs ou d'occasion, jeux et jouets, papeterie ;

* **les produits techniques** : photographie, TV Vidéo, Son (HiFi et produits nomades) ; Micro-informatique (ordinateurs et tablettes), petit électroménager, téléphonie, objets connectés ;

* **les services** : SAV, assurances, billetterie.

La taille des principaux marchés sur lesquels la Fnac est présente, est décrite dans les tableaux ci-dessous :

Taille des marchés en millions d'euros HT en France (source GfK, février 2015)

Produits techniques	2014	Variation par rapport à 2013	Produits éditoriaux	2014	Variation par rapport à 2013
TV (Vidéo)	2 227	- 3,3 %	Livres	3 245	- 1,3 %
Son	906	1,7 %	Audio	414	- 13,2 %
Photo	912	- 16,5 %	Vidéo	636	- 12,6 %
Informatique (hardware)	4 782	- 5,1 %	Gaming	1 549	1,2 %
Petit électroménager	2 800	3,7 %	Jeux & Jouets ^(a)	2 032	1,8 %
Téléphonie	1 190	52,4 %	Papeterie	3 200	3,2 %
Objets Connectés	150	100,0 %			

(a) Source : NPD HT.

1.3.2.2 Évolution des marchés

Révolution Internet

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

L'essor du commerce électronique a donné lieu à l'apparition de nouveaux concurrents spécialistes de l'Internet, les *pure players*, misant sur la compétitivité prix et sur un élargissement croissant de leur offre. Certains *pure players*, comme Amazon ou Pixmania, 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, service 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 de 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 tant 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 affecte 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 16 %, 24 % et 27 %⁽¹⁾. Même si le marché du livre numérique se développe en France, il reste un segment émergent représentant moins de 2 % du marché du livre en 2014.

(1) Source Étude GfK, février 2015.

Environnement concurrentiel

Les principaux concurrents de la Fnac sont :

- * les distributeurs spécialistes de l'Internet dits les *pure players* qui représentent la majorité du marché de ventes en ligne. Ils misent sur la compétitivité prix et sur un élargissement croissant de leur offre. Les principaux concurrents en France sont les sites Internet Amazon, Cdiscount, Pixmania et Rueducommerce ;
- * 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, Darty, HTM Boulanger et Cultura ;
- * les acteurs de la grande distribution (principalement les hypermarchés, comme Carrefour, Auchan, Leclerc, Géant Casino ou Cora) proposent également des produits techniques et éditoriaux ;
- * les FAI (fournisseurs d'accès Internet) et les plateformes digitales (Spotify, Deezer, iTunes) qui proposent de la musique, de la VOD ou du gaming en ligne.

Des marchés corrélés aux revenus des foyers

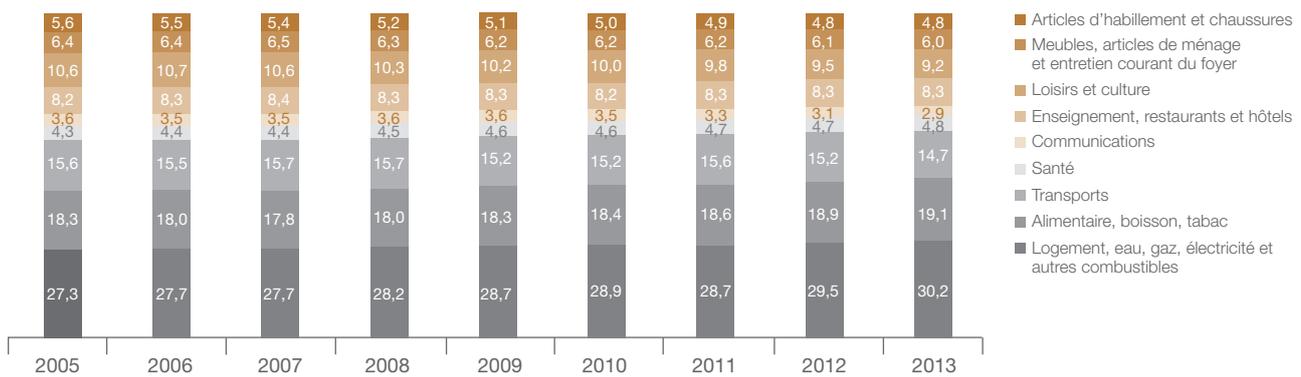
L'évolution des marchés des produits techniques et des produits éditoriaux est sensible à l'évolution du revenu disponible des ménages, qui dépend de l'évolution du produit intérieur brut (PIB), de la charge d'imposition des ménages et de leur taux d'épargne. Ainsi, depuis 2008, la dégradation des conditions macroéconomiques a eu pour effet de réduire les dépenses non contraintes des ménages et a entraîné des baisses significatives des marchés de produits éditoriaux et techniques, notamment en France et dans la Péninsule Ibérique.

Le revenu disponible des ménages susceptible d'être dépensé en produits techniques et éditoriaux dépend également de la consommation primaire des ménages, c'est-à-dire les biens et services indispensables à chaque foyer, notamment les dépenses relatives à l'hébergement, à la santé, à l'alimentation, aux boissons ainsi qu'aux transports. L'augmentation du coût des biens et services inclus dans la consommation primaire limite les ressources disponibles pour la consommation secondaire (c'est-à-dire les biens et services relatifs aux dépenses non-indispensables dans une certaine mesure, notamment les dépenses relatives à l'habillement, à l'ameublement, aux loisirs, à la culture et aux voyages), dans laquelle s'intègrent les produits techniques et éditoriaux.

Sur les vingt dernières années, il apparaît que la proportion du revenu disponible des ménages affectée aux dépenses secondaires est structurellement en croissance. Cependant, sur la période la plus récente, on constate une inflexion de cette

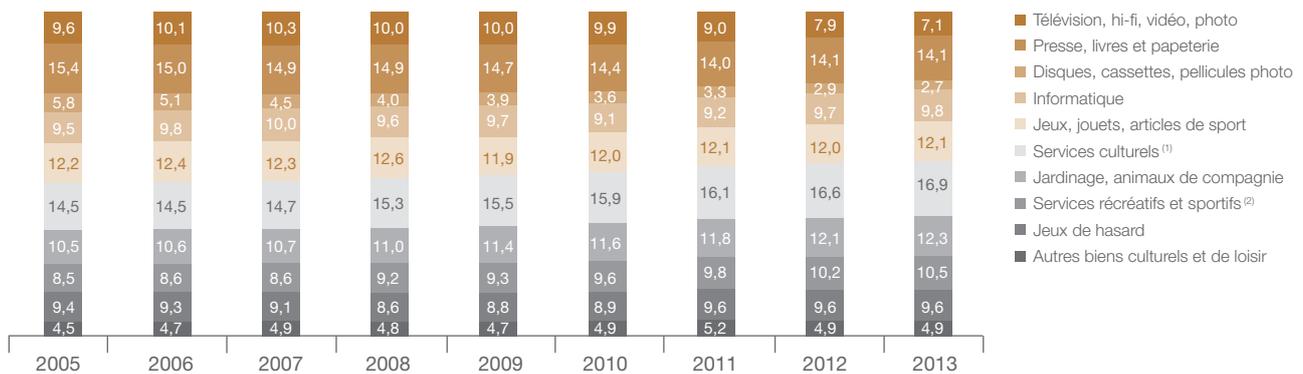
croissance, la part des dépenses primaires dans le budget des ménages augmentant progressivement au détriment des dépenses secondaires tel qu'illustré dans le graphique ci-dessous (source INSEE) :

Répartition et évolution de la consommation des ménages par poste (en %)



Le graphique suivant (source INSEE) présente l'évolution de la consommation des ménages français en produits de loisirs et culturels sur la période 2005-2013.

Répartition et évolution des dépenses culturelles et de loisirs des ménages (en %)



(1) Cinéma, spectacles vivants, musées, abonnements audiovisuels (y compris redevance TV), développements de tirage de photos, etc.
 (2) Sport, location de matériel sportif, fêtes foraines, parcs d'attractions, voyages à forfait, week-ends, etc.
 Champ : France (hors Mayotte avant 2011).
 Source : Insee, comptes nationaux - base 2010.

On constate qu'au sein des dépenses secondaires, les produits techniques et éditoriaux ont été particulièrement touchés. Le poids de la catégorie matériel audiovisuel et photographique (correspondant aux produits techniques) a ainsi baissé de 9,6 %

en 2005 à 7,1 % en 2013. Les deux autres catégories incluant livres et disques (correspondant aux produits éditoriaux) sont également en recul.

L'impact des cycles d'innovation

Les marchés des produits techniques dépendent 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 multimedia par une tablette.

Par ailleurs, l'introduction de dispositif multi fonction tels les smartphones ont entraîné un phénomène de substitution et de cannibalisation des dispositifs existants tels que les lecteurs MP3, les GPS, 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.

Perspectives des marchés (source GFK)

Selon GFK, la dynamique plus favorable observée en 2014 sur le marché de la TV-Vidéo devrait se poursuivre en 2015 grâce notamment à la nouvelle technologie 4K et au changement de norme de diffusion attendue pour le printemps 2016, qui devrait favoriser l'accélération du renouvellement du parc de téléviseurs.

GFK prévoit le maintien des tendances favorables sur le marché du son, portées par les innovations sur les segments des casques et des enceintes sans fil.

Le marché du *hard* devrait quant à lui rester en recul selon GFK qui anticipe à nouveau une baisse des ventes des tablettes en 2015. À noter que certains segments comme les tablettes PC et Note Book devraient continuer à faire preuve de dynamisme, profitant notamment de l'introduction de Windows 10 en milieu d'année.

Étant fortement concurrencé par les smartphones, proposant des appareils photos de plus en plus performants, le marché de la Photo devrait rester très dégradé.

Le marché de la téléphonie devrait continuer à progresser en volume en 2015, porté par l'innovation et la poursuite du développement de la téléphonie nue qui pourrait représenter plus de 50 % du marché total.

50 % de la population française est désormais équipée de smartphones. Ce taux de pénétration qui devrait continuer à augmenter, va favoriser le développement du marché des objets connectés, qui est considéré comme le relais de croissance du secteur high tech pour les prochaines années. Si en 2015 la croissance du marché des Objets Connectés devrait être portée par le segment des *wearables* (notamment bracelets et montres connectées), le segment de la maison connectée représente un fort potentiel à terme.

Si les perspectives d'évolution demeurent baissières sur le marché du livre, ce marché reste solide et moins impacté par la digitalisation des produits culturels.

La transformation du mode de consommation des produits audio et vidéo a considérablement réduit la taille de ces marchés ces dernières années. La tendance à la baisse devrait se poursuivre en 2015, la montée en puissance du *streaming* audio/vidéo ne venant pas compenser la baisse des supports physiques.

Bénéficiant d'un nouveau cycle d'innovation avec l'introduction de consoles de 8^e génération, les bonnes tendances de ventes du marché du gaming devraient se poursuivre en 2015.

1.3.3 Plan stratégique « Fnac 2015 »

Pour faire face aux évolutions structurelles des marchés et à la détérioration des conditions macroéconomiques, la Fnac a mis en place un nouveau plan stratégique en septembre 2011 appelé « Fnac 2015 » articulé autour de quatre 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 ;
- * améliorer l'efficacité opérationnelle.

1.3.3.1 Accélérer la stratégie omnicanale

L'évolution majeure de la distribution au cours des dernières années est la multiplication des points de contact avec les clients, qu'il s'agisse du magasin, d'Internet à la maison, ou d'Internet en mobilité via un Smartphone par exemple.

Les consommateurs mixent de plus en plus les différents canaux au cours de leur acte d'achat. Ainsi 81 % d'entre eux font une recherche en ligne avant d'acheter en magasin et 70 % des consommateurs visitent un magasin avant d'acheter en ligne.

Les enjeux pour la Fnac sont significatifs. L'Enseigne a en effet identifié un potentiel de 7 millions de clients qui sont clients de ses magasins mais qui ne sont pas clients de fnac.com quand ils achètent sur Internet. L'objectif est donc de les convertir en client omnicanal.

Depuis 2011, le Groupe a beaucoup investi afin de bien articuler les deux canaux de vente (magasins et web) et de pouvoir offrir aux clients un parcours d'achat totalement fluide. L'Enseigne est ainsi en mesure d'offrir le « meilleur des deux mondes » :

- * **Magasins** : le conseil des vendeurs, la démonstration des produits, la disponibilité immédiate des produits, le SAV et les autres services en magasin ;
- * **Internet** : un large choix de produits et la possibilité de pouvoir commander 24h/24h et 7j/7j.

Pour ce faire, les connexions entre les magasins et les entrepôts ont été améliorées afin de proposer les fonctionnalités de « click and collect » permettant au client de commander sur Internet et de se faire livrer en magasin et de « click and mag » permettant au client en magasin d'avoir accès à la totalité de l'offre de produits disponibles sur Internet. En septembre 2012, un nouvel entrepôt dédié aux ventes en ligne a été ouvert. Il était pleinement opérationnel à fin 2013 et a permis d'augmenter substantiellement l'offre de produits stockés et prêts à être expédiés, et de diviser par deux le temps de préparation de la commande.

La croissance du canal Internet a été soutenue en 2014. Elle a été portée par la forte progression des ventes omnicanales, qui ont représenté plus de 35 % des ventes Internet en France (en progression de 6 points par rapport à 2013) contre 12 % en 2011. Cette progression résulte notamment de la mise en avant de nouvelles fonctionnalités telles que le *click & collect* 1h et le *click & mag*.

Le Groupe a également renforcé sa proposition de services de livraison avec l'introduction de trois nouveaux services de livraison :

- * **Fnac Express+** est un service en illimité permettant de bénéficier de tous les produits disponibles en stock sur fnac.com (hors produits Marketplace) avec une livraison à domicile en 1 jour ouvré, partout en France, sans minimum d'achats ;
- * **Fnac 3h Chrono** est 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 3 heures qui suivent. Ce service concerne fin 2014 les villes de Paris, Neuilly-sur-Seine, Clichy-la-Garenne et Levallois-Perret ;
- * **Retrait Colis gratuit** vient compléter l'offre « Retrait gratuit en magasin ». En effet, 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.

Si l'on ajoute à ces chiffres le fait qu'un client sur quatre qui choisissent de retirer leurs achats Internet en magasin effectue un achat complémentaire, on mesure l'importance d'une stratégie omnicanale bien construite et efficace.

Le Groupe par ailleurs a mis en place des Marketplaces pour augmenter le nombre de références disponibles et dynamiser le trafic en ligne. La croissance du volume d'affaires des Marketplaces a été supérieure à 25 % en 2014, profitant d'une part, du développement rapide des Marketplaces en Espagne (lancée en juin 2013) et au Portugal (lancée en novembre 2013), et d'autre part, de la forte progression de la Marketplace en France qui propose 7,6 millions d'offres uniques. Les Marketplaces représentent désormais 15 % des volumes d'affaires Internet.

Le Groupe a également investi pour dynamiser sa plateforme m-commerce. En France, le trafic sur mobile a progressé de plus de 50 % contribuant à 25 % du trafic sur fnac.com. Le Groupe a multiplié les lancements de nouvelles applications au cours des derniers mois :

- * application IOS fnac.com lancée en France fin 2013 ;
- * application Android fnac.com lancée en France en mai 2014 ;
- * application Fnac Spectacles lancée en France en 2013 ;
- * application Fnac.pt lancée au Portugal en juin 2014.

1.3.3.2 Accroître l'attractivité commerciale et la proximité avec le client

Politique commerciale/image prix

Pour accroître sa compétitivité prix par rapport aux acteurs du e-commerce, la Fnac a revu sa politique commerciale en profondeur, avec notamment pour objectif d'inverser la dégradation de son image prix, enregistrée au cours des dernières années.

Les leviers mis en œuvre ont été notamment :

- * des investissements commerciaux significatifs, réalisés sans sacrifier la marge grâce à un pilotage fin des investissements prix et des promotions et grâce à des partenariats exclusifs avec certains fournisseurs ;
- * une coordination des politiques prix entre les différents canaux et un alignement sélectif des prix des produits en ligne sur les concurrents « pure players » ;
- * des campagnes de communication visibles et efficaces, notamment en affichage et également en TV en France avec une rationalisation en fonction des temps forts de l'Enseigne (entrée scolaire, fêtes de fin d'année, soldes, *Black Friday*) ;
- * des promotions ciblées sur des produits à forte visibilité et une communication plus importante sur les produits d'entrée de gamme.

Le mouvement de repositionnement des prix s'est également accompagné d'un rééquilibrage des investissements au profit des adhérents, qui ont ainsi accès à des niveaux de prix parmi les plus concurrentiels du marché grâce aux avantages dont ils bénéficient dans le cadre du programme d'adhésion (à savoir des remises permanentes et des offres spéciales).

L'écart de prix avec les *pure players* s'est ainsi réduit depuis trois ans. L'Enseigne est notamment en mesure de proposer sur fnac.com à ses adhérents des prix très compétitifs par rapport aux *pure players* Internet.

Proximité avec le client

La Fnac a également mis en place de nouveaux outils afin d'accroître la proximité avec le client et ainsi favoriser la fidélisation de ses clients. L'objectif est de faire évoluer la culture Fnac d'une culture centrée sur le « produit » à une culture centrée sur le « client », afin de mieux répondre aux nouvelles exigences des consommateurs en termes de services, de choix et de disponibilité des produits.

Les trois grandes initiatives mises en œuvre sont :

- * **la Base client unique** (ou Référentiel client unique) – Pour améliorer la connaissance de ses clients et personnaliser la relation-client, la Fnac a conçu un référentiel client unique (le « RCU ») consolidant l'ensemble des informations relatives aux clients qui sont disponibles dans les différentes bases de données du Groupe (historique des achats, points de fidélité disponibles, magasins de prédilection, date d'anniversaire, etc.). Ce référentiel est mis en place et opérationnel depuis mi-2012 pour les magasins et le site fnac.com et a été complété à la mi-2013 par la fusion des bases d'information des centres d'appel, du service après-vente et de la billetterie. Le RCU est un outil qui permet à l'Enseigne de mettre en œuvre une politique de marketing ciblée en bénéficiant d'informations-clients plus nombreuses et d'un retour d'expérience affiné. Il permet également de développer la mixité omnicanale en permettant d'envoyer à des clients qui ne réalisent leurs achats que dans les magasins des offres personnalisées et spécifiques Internet pour les inciter à acheter sur le site de fnac.com ;
- * la seconde initiative est l'introduction d'un outil de mesure de la satisfaction des clients, **le Net Promoter Score** qui permet de mesurer systématiquement la satisfaction des adhérents ayant réalisé un achat (et de tous les clients à compter de 2013) par le biais d'échanges e-mails. Les adhérents qui donnent une note inférieure ou égale à six sur 10 sont jugés comme de potentiels détracteurs de l'Enseigne et font à ce titre l'objet d'un traitement spécifique et personnalisé. Cet indicateur de satisfaction clients NPS a continué à augmenter en 2014 (+ 4 points par rapport à 2013) ;
- * enfin un vaste programme de formation des vendeurs intitulé **REVER** a été déployé afin de renforcer l'attitude client, et d'améliorer la qualité du service. L'ensemble de la force de vente a ainsi été formé à fin 2014.

De nouvelles initiatives ont également été mises en œuvre pour améliorer la qualité du service clients : introduction de la file d'attente unique, implantation de bornes de billetterie, poursuite du développement de l'encaissement vendeurs.

1.3.3.3 Faire évoluer son offre

Afin de compenser le déclin de certaines de ses catégories de produits éditoriaux, affectés par la dématérialisation, la Fnac a fait le choix d'élargir le territoire de la marque aux produits de loisirs et de cibler plus largement la clientèle familiale. De nouvelles catégories de produits ont ainsi été introduites.

En premier lieu, les **Jeux & Jouets**, qui sont exposés au sein d'espaces qui regroupe l'ensemble de l'offre destinée aux enfants, et les espaces **Maison & Design**, proposant des produits d'électroménager, à forte valeur ajoutée en termes d'innovation et de design. À fin décembre 2013, ces espaces étaient déployés dans l'ensemble du parc de magasins du Groupe.

Des espaces **Papeterie** ont également été déployés sur plus d'une centaine de magasins du Groupe, autour de marques au positionnement Premium. Ils ont délivré des résultats supérieurs aux attentes et confirment le potentiel de la catégorie.

Les espaces **Téléphonie** ont été introduits avec succès sur l'ensemble du parc de magasins en France au 1^{er} trimestre 2014 et ont permis au Groupe de prendre une place importante sur ce marché.

Après l'ouverture de corners dédiés aux **objets connectés** dans l'ensemble des magasins à l'automne 2013, un flagship dédié à la téléphonie et aux objets connectés a été ouvert avec succès à Paris sur les Champs-Élysées en juin 2014. Le Groupe a ainsi renforcé sa position de leader sur les segments de la santé & sport connectés et de la maison connectée.

Au total, la contribution des nouvelles familles s'est accrue significativement pour atteindre 11 % du chiffre d'affaires sur l'ensemble de l'année 2014 (contre 6 % en 2013). Cette évolution confirme le succès de la stratégie de renouvellement de l'offre du Groupe et la capacité de l'enseigne à se positionner rapidement sur les marchés à forte croissance.

Avec le lancement de Fnac Jukebox (service d'écoute de musique en ligne) et du Pass location (service exclusif de location de produits techniques), le Groupe a également affiché sa volonté d'apporter des réponses innovantes aux nouveaux usages de consommation.

1.3.3.4 Densifier le réseau de magasins

Afin de poursuivre le développement du réseau, de densifier son maillage du territoire et de cibler des zones de chalandise de taille plus réduite, deux nouveaux formats de magasins ont été développés :

- * le format « **Travel** », qui permet de pénétrer les zones à fort trafic telles que les gares ou les aéroports avec une offre dédiée de produits. Ce format accroît la visibilité de l'Enseigne et permet de servir les clients à travers une nouvelle expérience d'achat ;

- ★ le format « **Proximité** » avec une surface de 300 à 600 m² présentant l'intégralité de l'offre de produits et de services de la Fnac et qui permet de s'implanter dans les villes moyennes (de moins de 100 00 habitants) ne présentant pas le potentiel suffisant pour accueillir les formats « Traditionnel » ou « Périphérie ». Ces formats de magasins (*Travel* et *Proximité*) bénéficient des fonctionnalités omnicanales et contribuent ainsi au développement de fnac.com.

Sur ces nouveaux formats, le Groupe privilégie, en particulier en France, 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.

L'expansion sur les nouveaux formats de magasins s'est accélérée en 2014 tant en France qu'à l'international. Onze magasins ont ainsi été ouverts en 2014 (contre cinq en 2013), ce qui porte à 34 le nombre total de magasins aux nouveaux formats à fin décembre 2014. Cette dynamique accrue concerne principalement le format de proximité avec six ouvertures en France (en franchise) et quatre ouvertures dans la Péninsule Ibérique (en intégré).

En France, les ouvertures incluent la transformation de deux espaces « Culture et Loisirs » dans le cadre des discussions en cours avec le groupe Intermarché.

Bénéficiant de l'ensemble des fonctionnalités omnicanales, ces nouveaux formats contribuent ainsi au développement des sites Internet du Groupe et au renforcement de sa stratégie omnicanale.

En parallèle la Fnac a pour objectif également d'implanter son enseigne dans de nouveaux pays à fort potentiel, grâce à un développement en franchise. La Fnac a ouvert en décembre 2011 son premier magasin au Maroc à Casablanca dans le cadre d'un accord de partenariat signé avec Aksal, l'un des leaders marocains de la distribution spécialisée. Le Groupe a également annoncé la signature d'un accord de franchise avec Darwish Holding, pionnier dans la distribution spécialisée au Moyen Orient, pour s'implanter au Qatar. Le premier magasin à l'enseigne Fnac ouvrira au premier semestre 2015.

1.3.3.5 Améliorer l'efficacité opérationnelle

Afin de renforcer sa compétitivité, le Groupe a mis en œuvre à partir de janvier 2012 des initiatives visant à optimiser sa productivité et à transformer ses organisations pour les adapter aux évolutions des marchés, avec pour objectif de générer 80 millions d'euros d'économies en année pleine sur deux ans.

Ces mesures comprennent un important programme de réduction des frais généraux (dépenses courantes, loyers et prestations techniques notamment), un gel des recrutements dans l'ensemble des pays, la suppression d'environ 300 postes en France et la suppression de 200 postes à l'international permises par le non-remplacement de départs. En 2012, la mise en œuvre rapide de ces mesures a permis de générer 60 millions d'euros d'économies, soit 80 millions d'euros en année pleine.

Les économies réalisées sur les années 2013 et 2014 se sont élevées à un total de 118 millions d'euros (55 millions d'euros en 2013 et 63 millions d'euros en 2014), supérieures à l'objectif fixé qui s'établissait à 80 millions d'euros.

1.4 Activités

1.4.1 La présence géographique

Leader de la distribution de biens culturels et de loisirs (y compris les produits techniques), la Fnac est fortement implantée en France. L'Enseigne est également présente à l'international dans six pays : en Espagne, au Portugal, au Brésil, en Belgique, en Suisse et au Maroc. L'Enseigne opère à la fois des réseaux de magasins mais également des sites Internet de commerce électronique, ce qui fait de l'Enseigne un distributeur *click & mortar*. Ces magasins dans chacun des pays sont aménagés selon un concept identique et commercialisent la même gamme de produits, sous réserve des adaptations au marché.

1.4.1.1 La présence en France

En France, l'Enseigne disposait à fin 2014 d'un réseau de 112 magasins : 85 magasins exploités en propre et 27 magasins exploités en franchise, dont six nouvelles ouvertures de magasins au format proximité. Ce réseau s'est progressivement densifié à Paris et dans les grandes villes de province depuis l'ouverture du premier magasin à Paris en 1957. Ces magasins bénéficient d'emplacements privilégiés en centre-ville ou en périphérie des villes et génèrent ainsi un fort trafic de 122 millions de visites. L'Enseigne a également lancé en 1999 un site Internet : fnac.com, qui est le troisième site du commerce électronique en France en termes de nombre moyen de visiteurs uniques par mois ⁽¹⁾.

(1) Source : FEVAD / Médiamétrie.

En 2014, l'Enseigne a poursuivi le développement de son réseau au travers des ouvertures suivantes :

Emplacement	Date d'ouverture	Format ^(a)
Puy-en-Velay	Juin 2014	Proximité
Boulogne-sur-Mer	Juin 2014	Proximité
Compiègne	Septembre 2014	Proximité
Beauvais	Octobre 2014	Proximité
Belleville-sur-Saône	Octobre 2014	Proximité
Crest	Novembre 2014	Proximité

(a) Les formats des magasins sont présentés dans la partie 1.4.3.1 le réseau de magasins.

En France, tous canaux confondus, la Fnac est en position de leader dans la distribution des biens culturels et de loisirs pour le grand public tant par le trafic qu'elle génère que par ses ventes.

En effet, la Fnac est le premier libraire, le premier disquaire, le premier acteur des marchés de la vidéo, des micro-ordinateurs et de la photo.

	Données à fin 2014
Chiffres d'affaires	2 776,9 M€
% CA sur le web	15,8 %
ROC	47,3 M€
Nombre d'adhérents	3,6 millions
Nombre de magasins	112

1.4.1.2 La présence dans la Péninsule Ibérique

Dans la Péninsule Ibérique, l'Enseigne disposait d'un réseau de 47 magasins à fin 2014 et a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires consolidé de 659,1 millions d'euros et un résultat opérationnel courant de 23,6 millions d'euros (tous canaux confondus).

Fin 2014, la filiale en Espagne compte 25 magasins, dont un au format « Travel » en gare de Valence. Le premier magasin a

ouvert en 1993 à Madrid et le site Internet fnac.es a été lancé dès 2000. En 2014, la Fnac en Espagne accueille 34 millions de visiteurs au cours de l'année. Un nouveau magasin a ouvert en décembre 2014 à Valladolid au format Proximité.

Au Portugal, la Fnac dispose d'un réseau de 22 magasins. Le premier magasin a ouvert en 1998 à Lisbonne et le site Internet fnac.pt a été lancé en 2002. En 2014, l'Enseigne a enregistré 30 millions de visites sur l'ensemble de ses magasins. Trois magasins de format Proximité ont été ouverts en fin d'année 2014 à Setubal, à Faro et Oeiras.

	Données à fin 2014
Chiffres d'affaires	659,1 M€
% CA sur le web	9,7 %
ROC	23,6 M€
Nombre d'adhérents	1,2 million
Nombre de magasins	47

1.4.1.3 La présence au Brésil

Au Brésil, la Fnac dispose de 12 magasins dont un magasin *Travel* à Guarulhos, ouvert en mai 2014, ainsi qu'un site Internet *fnac.com.br*. Le premier magasin a ouvert en 2000 à São Paulo. En 2014, l'Enseigne enregistre 15 millions de visiteurs au Brésil.

	Données à fin 2014
Chiffres d'affaires	174,9 M€
% CA sur le web	20,7 %
ROC	(0,9) M€
Nombre d'adhérents	0,2 million
Nombre de magasins	12

1.4.1.4 La présence dans les autres pays

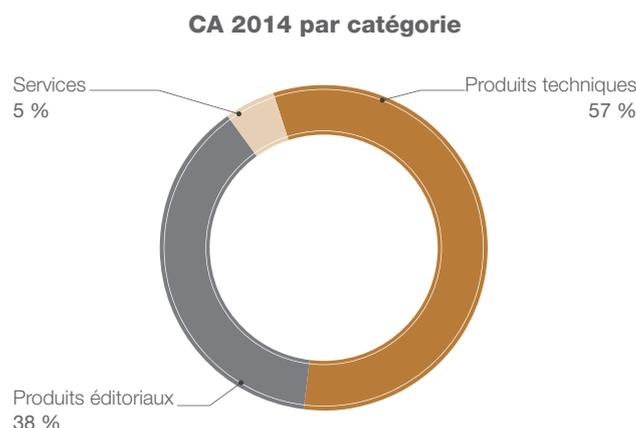
Dans les autres pays, l'Enseigne disposait d'un réseau de 13 magasins à fin 2014 et a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires consolidé de 284,2 millions d'euros et un résultat opérationnel courant de 7,1 millions d'euros (tous canaux confondus). En Belgique, la Fnac dispose de neuf magasins qui ont accueilli en 2014 plus de 10 millions de visiteurs. Le premier magasin a ouvert en 1981 à Bruxelles et le site Internet *fnac.be* a été lancé en 2006.

La Fnac dispose en Suisse francophone de quatre magasins enregistrant 5 millions de visiteurs en 2014. Le premier magasin a ouvert en 2000 à Genève Rive. Le site Internet *fnac.ch*, qui a été lancé en 2004, offre des fonctionnalités limitées, soit essentiellement des services tels que la billetterie, les coffrets-cadeaux, les travaux-photos ou les *e-books*.

	Données à fin 2014
Chiffres d'affaires	284,2 M€
% CA sur le web	1,0 %
ROC	7,1 M€
Nombre d'adhérents	0,5 million
Nombre de magasins	13

1.4.2 L'offre de produits

La Fnac propose une offre complète de produits culturels et de loisirs. L'Enseigne a un positionnement de multispécialiste et, dans chaque segment de produits commercialisés, l'objectif de l'Enseigne est de proposer à ses clients la gamme la plus large de produits et de les rendre disponibles en magasin et/ou sur Internet.



1.4.2.1 L'offre de produits techniques

Les produits techniques recouvrent la photo, la TV-vidéo, le son, et la micro-informatique. En 2014, l'Enseigne a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 2 184,8 millions d'euros sur les ventes de produits techniques, soit 57 % de son chiffre d'affaires consolidé.

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

En France, l'Enseigne est le premier distributeur d'Apple et a par exemple conclu un accord portant sur la création d'espaces dédiés à Apple dans ses magasins. 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 autrement des termes et conditions habituellement observées par l'Enseigne avec les autres fournisseurs.

L'Enseigne collabore également avec Microsoft par la mise en place d'espaces dédiés, 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 Microsoft, des tables spécifiques présentant les produits et sur le site Internet fnac.com. L'Enseigne fait également profiter Microsoft de son programme de fidélisation de sa clientèle et permet à Microsoft de présenter ses produits dans ses publications.

Ce mode de collaboration qui a été étendu en 2013 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.

La Fnac se trouve au cœur de la stratégie d'innovation de ses fournisseurs, français et internationaux car l'expertise de l'Enseigne 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 la Fnac comme l'un des distributeurs fournissant la meilleure expérience d'achat en magasin.

Attachée à l'innovation, la Fnac a lancé en fin d'année 2014 le Prix *Startup* Fnac Pro sur fnacpro.com à destination des entrepreneurs français qui produiront les produits et les services de demain. Les trois lauréats ont bénéficié chacun d'une enveloppe afin d'équiper leur entreprise des meilleurs outils pour mener à bien leur projet entrepreneurial. (Voir section 2.5.2.1 « Le dialogue avec les parties prenantes »).

1.4.2.2 L'offre de produits éditoriaux

Offres de produits physiques

Les produits éditoriaux recouvrent la musique, la vidéo, les livres, et le gaming. En 2014, l'Enseigne a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 512,3 millions d'euros sur les ventes de produits éditoriaux, soit 38 % 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 plus de 82 000 références.

En tant que premier acteur du marché de la vidéo, la Fnac compte plus de 30 000 références vidéo, DVD et Blu-Ray.

L'Enseigne est le premier libraire de France ⁽¹⁾ et propose l'offre la plus large du marché avec un fond de catalogues tous segments. La Fnac compte un catalogue d'environ 1,7 million de références sur son site fnac.com. En 2014, l'Enseigne a vendu en France près de 49 millions de livres (représentant plus de 380 000 titres différents), et sur le Groupe plus de 150 000 et près de 550 000 livres numériques.

Dans le gaming, la Fnac propose un catalogue de près de 12 000 références en France dont plus de 5 000 références en jeux vidéo d'occasion. En effet, depuis 2010, l'Enseigne a lancé une offre de jeux vidéos d'occasion fondée sur la reprise de jeux vidéos 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 plate-forme 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. L'Enseigne propose alors à la vente en 2014 plus de 3 millions de références de livres numériques.

De la même façon, la Fnac fait évoluer son offre concernant la dématérialisation. En mars 2014, la Fnac a annoncé le lancement d'un service de streaming grand public, baptisé « Fnac Jukebox », proposant un catalogue de plusieurs millions de titres et renforçant ainsi sa présence sur la musique.

(1) Source du classement : Société, sur la base de données GfK.

1.4.2.3 Les nouveaux segments

Les nouvelles familles de produits (Maison & Design, Kids, Papeterie, Objets Connectés et Téléphonie) ont représenté en 2014 près de 11 % du chiffre d'affaires total, soit plus de 5 points de plus qu'en 2013.

Maison & Design

En 2012, dans le cadre des axes stratégiques du plan « Fnac 2015 », la Fnac a lancé dans ses magasins des univers « Maison & Design », qui sont des espaces proposant une offre de produits de petit électroménager (aspirateurs, produits destinés au petit-déjeuner et à la préparation culinaire, etc.) innovants, technologiques et design.

Le positionnement de la Fnac consiste à proposer une offre de petit électroménager à forte valeur ajoutée, basée sur l'innovation et le design, en cohérence avec le positionnement général de l'Enseigne. Son positionnement se veut toutefois différenciant des autres enseignes du secteur et premium, avec la mise en avant de marques référentes de moyenne et haut de gamme (par exemple : Dyson, Nespresso, Krups, Magimix, Alessi, Kitchenaid, Cuisinart, ou Bodum). Ce positionnement se traduit également par l'agencement spécifique de ces univers, qui renforce l'attractivité des magasins. Les produits sont présentés en îlots, dans un écosystème qualitatif (livres, coffrets-cadeaux, ustensiles et accessoires).

Jeux & Jouets

Depuis novembre 2011, la Fnac développe à l'intérieur de ses magasins de nouveaux 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.

Éclairage, mobilier spécifique et couleurs ont été travaillés pour répondre aux attentes et aux envies des plus jeunes, avec des produits mis à disposition par tranches d'âge (des tout-petits aux 12 ans). Ces univers bénéficient d'un aménagement spécifique centré autour de l'accueil des plus jeunes et leur permettant de lire, d'écouter de la musique ou des histoires et de jouer sur des tablettes interactives. L'accent est également mis sur le positionnement technologique de l'Enseigne.

Afin de consolider sa présence sur le marché des Jeux & Jouets, la Fnac a conclu en octobre 2012 avec la filiale française de Walt Disney Company un accord de partenariat. Dans le cadre de cet accord, la Fnac s'est engagée à réserver un rayon d'articles Disney (DVD, livres, jouets...) dans les univers « Fnac Kids » de ses magasins et à mettre en place des opérations promotionnelles conjointes. En contrepartie, ce partenariat est relayé par Disney sur tous ses produits (mode, ameublement...) ainsi que sur la chaîne de télévision pour enfants Disney Channel, et Disney est convenu de financer ou d'animer des ateliers pour enfants proposés dans les espaces enfants de la Fnac. Ce partenariat a été mis en œuvre dans tous les magasins comportant un univers « Fnac Kids » en France.

La papeterie

En complément de son offre de livres, l'Enseigne propose également des espaces papeterie autour de marques au positionnement Premium. Les déploiement de ces espaces s'est accéléré en France en 2014. Les nouveaux espaces déployés au printemps ont délivré des résultats supérieurs aux attentes et confirment le potentiel de la catégorie.

Les Objets Connectés

La Fnac a déployé, depuis le mois de septembre au sein de l'ensemble de ses 85 magasins en France, un nouvel espace dédié aux Objets Connectés. Cette nouvelle offre de produits est disponible sur fnac.com. La Fnac est ainsi la seule enseigne en France à proposer un espace entièrement consacré aux Objets Connectés, innovants et tendance.

L'offre segmentée en quatre thématiques :

- * **le Sport** avec une offre autour de l'accompagnement sportif, des accessoires, des cours (montres innovantes) ;
- * **le Bien-Être** avec des produits qui permettent d'être suivi par un coach de vie, d'avoir une balance connectée, tensiomètre, etc. ;
- * **les Loisirs** proposant différentes activités, jeux, météo, etc. ;
- * **la Maison** avec des nouveautés dans le domaine de la domotique, vidéosurveillance ou surveillance bébé, etc.

Téléphonie

Depuis le second semestre 2011, les magasins Fnac en France accueillent des espaces opérés complètement par SFR qui y développaient une offre étendue de produits et de services en matière de téléphonie mobile et d'accès Internet.

Début 2014, la Fnac a fait évoluer son partenariat avec SFR et s'est positionnée sur les terminaux libres afin de profiter de ce marché très dynamique qui a connu une forte transformation depuis 2013. En effet, les téléphones et smartphones sans abonnement ont représenté 41 % des ventes de mobiles en 2014 contre 26 % en 2012. Cette évolution a largement profité aux acteurs du *retail* qui vendent désormais plus de mobiles que les opérateurs et particulièrement aux multi spécialistes dont la part de marché a fortement progressé depuis 2012.

Afin de profiter pleinement de la croissance de ce marché, la Fnac a déployé en 2014, une gamme de terminaux libres (téléphones mobiles et Smartphones) sur l'ensemble de ces magasins en France. Cette gamme est également disponible sur l'ensemble du site Internet fnac.com. SFR a conservé une boutique dans 24 magasins du réseau Fnac.

L'Enseigne a ouvert, en juin 2014, avenue des Champs Élysées à Paris, un flagship de 125 m² entièrement dédié à la téléphonie et aux Objets Connectés. Entièrement pensé pour une expérience client unique et ludique, ce magasin allie l'offre la plus large du marché pour les Objets Connectés et la téléphonie, dans un concept de magasin innovant.

Fort du succès de ce magasin, l'enseigne a créé un nouveau concept de magasins, « **Fnac Connect** » dédié à la téléphonie et aux objets connectés qui pourra être déployé au sein de magasins existants ou dans des magasins dédiés d'une surface de 80 à 100 m². Le premier magasin « **Fnac Connect** » ouvrira ses portes en mars 2015 à Angoulême.

1.4.2.4 L'offre de services

Afin de promouvoir son offre de services au sein de ses magasins, l'Enseigne 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. À fin 2014, tous les magasins en France disposent d'un Espace Services et 36 d'entre eux (franchises incluses) possèdent le nouveau concept d'Espace Services proposant un mobilier et un agencement optimisé pour l'accueil des clients.

L'Enseigne propose également plusieurs **offres de financement** en partenariat avec Finaref (Groupe Crédit Agricole). Par le biais de la carte d'adhérent ou d'une carte de crédit, la Fnac offre la possibilité d'un paiement différé gratuit pour la première mensualité pouvant aller jusqu'à 45 jours selon la date d'achat, des offres de règlement en plusieurs fois et des offres de financement permanentes en plusieurs mensualités.

En mai 2014, la Fnac a lancé un nouveau service innovant et exclusif, « **Pass location** », offrant la possibilité aux clients de louer un produit technique pendant 24 mois, avant de décider de l'acheter, le changer ou le rendre. Ce nouveau service s'applique aux produits High Tech parmi une large gamme d'ordinateurs, tablettes ou smartphones. La Fnac permet ainsi à ses clients d'accéder aux dernières tendances technologiques et donne également la possibilité aux plus indécis de prendre le temps de tester un produit avant de l'acheter.

Par ailleurs en 2014, la Fnac a renforcé sa proposition de service de livraison.

En juin 2014, la Fnac a lancé **Fnac Express+** qui permet de bénéficier de tous les produits disponibles en stock sur fnac.com avec une livraison à domicile ou en Relais Colis en 1 jour ouvré, partout en France, sans minimum d'achats et de manière illimitée (hors produits Marketplace).

Depuis novembre dernier, l'Enseigne propose également une nouvelle offre de livraison, la plus rapide du marché : « **3 HEURES CHRONO** ». Il s'agit d'une livraison express à domicile, disponible

à partir du site fnac.com. Elle donne aux clients la possibilité de commander leurs produits techniques en ligne et de se les faire livrer à domicile dans les 3 heures qui suivent. Ce service concerne en 2014 les villes de Paris, Neuilly-sur-Seine, Clichy-la-Garenne et Levallois-Perret.

1.4.2.5 Fnac Billetterie

La Fnac dispose d'un pôle billetterie et spectacle « France Billet », qui est le premier acteur en France de la distribution de billets de spectacles et de sorties avec plus de 50 % de part de marché. En 2014, à travers le plus large réseau de points de vente en France (1 524 points de vente), deux sites détenus en propre (fnacspectacles.com et francebillet.com), plus de 500 sites Internet en marque blanche et plus de 7 500 affiliés, France Billet a vendu près de 12 millions de billets dont plus de 54 % via Internet, soit un volume d'affaires d'environ 446 millions d'euros en France. Ce service propose l'offre la plus large en France, avec près de 56 000 spectacles par an qui couvrent tous les domaines.

France Billet opère également 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), notamment ceux de Showroom privé, Voyages SNCF et dispose de partenariats historiques avec les enseignes Carrefour, Super U et Géant dont elle gère les solutions de distribution de billetterie.

En faisant l'acquisition de la totalité du capital de la société Kyro en 2011, France Billet s'est également doté d'une solution logicielle en propre, qui permet d'équiper les salles et producteurs d'événements d'une solution complète de billetterie. Kyro équipe plusieurs types de clients : théâtres, clubs sportifs, producteurs, événements ponctuels, etc. Le groupe Fimalac s'est associé au Groupe Fnac en prenant une participation de 50 % dans la société Kyro via une augmentation du capital réalisée fin mai 2014. Cette prise de participation a permis de financer l'acquisition de la société Datasport, acteur référent de la gestion de billetterie sportive depuis plus de 20 ans. Ainsi le Groupe propose une activité de solution logicielle comptant 300 clients et gérant 20 millions de billets.

Afin d'optimiser le retrait des billets en magasin commandés sur Internet, l'Enseigne a installé, en 2014, 66 bornes de retrait de billets dans 43 magasins. Cette mise en place a rencontré un franc succès puisque le taux d'utilisation constaté (en % du nombre de billets retirés en magasin), était proche de 80 % sur le dernier trimestre de l'année.

1.4.2.6 Fnac Voyages

En France, Fnac Voyages est une agence de voyages qui propose via le site Internet et dix agences en magasin une sélection de voyages.

1.4.3 Un réseau de distribution : l'omnicanalité

1.4.3.1 Le réseau de magasins

Depuis sa création en 1954, la Fnac a développé un concept original de magasins, qui réunissent dans un lieu unique l'ensemble des produits distribués par l'Enseigne. Cette offre de produits très diversifiée, l'agencement spécifique des magasins et l'expertise des vendeurs caractérisent le concept des magasins Fnac. Historiquement développé pour répondre à une implantation en centre-ville, le concept de l'Enseigne a été adapté pour répondre 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 le cadre du plan « Fnac 2015 », la Fnac a entrepris de diversifier sa présence et de poursuivre son implantation dans des zones nouvelles, au travers de nouveaux formats et en privilégiant le développement de 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. À fin 2014, ce mode d'exploitation concernait 27 magasins. Un franchisé est alors redevable d'une redevance pour l'usage de ces signes distinctifs, représentant un pourcentage du chiffre d'affaires du point de vente concerné.

Ces nouveaux formats sont :

- * le format **travel retail** (gares, aéroports et zones détaxes) avec 19 magasins fin 2014 dont 16 en France. L'Enseigne a signé un partenariat stratégique avec Lagardère Services 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 15 magasins à fin 2014. Le Groupe a ouvert, sur la seule année 2014, six magasins en France (Boulogne sur mer, Puy-en-Velay, Compiègne, Beauvais, Crest, Belleville-sur-Saône) et quatre à l'international (Setubal, Fao, Oeiras, Valladolid). L'ouverture des magasins de Belleville-sur-Saône et de Crest résulte de la conversion d'espaces « Culture et Loisirs » dans le cadre des discussions avec le Groupe Intermarché.

À fin 2014, la Fnac comptait 184 magasins au total, parmi lesquels 112 magasins situés en France. Les magasins de l'Enseigne se déclinent sous quatre formats.

Format	Date du concept	Surface moyenne	Situation d'implantation	Offre proposée	Nombre de magasins
Traditionnel	1974	2 400 m ²	• Centre-ville de grande ville – Quartier commerçant	Intégralité de l'offre	136
Périphérie	2006	2 000 m ²	• Zones périphériques	Intégralité de l'offre	14
Proximité	2012	300 à 1 000 m ²	• Ville moyenne • Grande ville pour compléter le maillage de magasins	Intégralité de l'offre	15
Travel (Aelia et MRW)	2011	60 à 300 m ²	• Aéroports et gares	Produits éditoriaux axés sur l'actualité Produits techniques centrés sur la mobilité	19

1.4.3.2 Les sites Internet et les Marketplaces

La Fnac est présente sur Internet en France depuis 1999 et à l'international depuis 2000. À ce jour, l'Enseigne, au travers de son site fnac.com, est le troisième acteur du commerce électronique en France en termes de nombre moyen de visiteurs uniques par mois. En 2014, le site fnac.com a réalisé un chiffre d'affaires total de 440,1 millions d'euros (commissions de la Marketplace incluses), Fnac Direct, la société qui exploite le site fnac.com, a généré un résultat opérationnel courant positif, ce qui n'est pas le cas de tous les acteurs comparables de son secteur.

Le site fnac.com donne accès à une offre de produits élargie dans les catégories de produits disponibles en magasins grâce à un complément de références Internet, mais également à des catégories de produits non disponibles en magasins. Le site propose des produits vendus soit dans le cadre de l'offre de l'Enseigne, soit dans le cadre de la Marketplace. Ainsi, le site fnac.com propose environ 7,6 millions d'offres de produits neufs et d'occasion en France, qui sont accessibles aux internautes et aux clients des magasins.

La Marketplace qui est une plateforme d'intermédiation entre acheteurs et vendeurs, accompagne la stratégie de l'Enseigne dans le domaine Internet en accroissant le choix disponible sur le site fnac.com 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 à plus de 2 730 vendeurs professionnels et à plusieurs centaines de milliers de vendeurs particuliers, qui répondent aux critères de qualité de services de la Fnac et qui sont coordonnés par une équipe Fnac dédiée, 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. La Marketplace a généré sur le Groupe un volume d'affaires (à savoir le volume des ventes réalisées via la Marketplace) de presque 90 millions d'euros en 2014.

Le Groupe a également investi pour améliorer sa plateforme m-commerce dont le trafic sur mobile a doublé en France en 2014, contribuant à plus de 25 % du trafic sur fnac.com. En effet, le Groupe a multiplié les lancements de nouvelles applications au cours des derniers mois :

- * une application IOS fnac.com lancée en France fin 2013 ;
- * une application Android fnac.com lancée en France en mai 2014 ;
- * une application lancée en France Fnac Spectacles en 2013;
- * une application Fnac.pt lancée au Portugal en juin 2014.

1.4.3.3 Le positionnement omnicanal

Au regard de la croissance du commerce électronique et des changements fondamentaux des habitudes de consommation durant ces dix à quinze dernières années, le positionnement omnicanal de la Fnac place l'Enseigne en situation de bénéficiaire de cette croissance, d'accroître sa présence et d'accompagner les tendances de consommation. Ce positionnement confère à l'Enseigne de nombreux atouts (voir la section 1.3.1.3 « L'omnicanalité ») face à ses principaux concurrents et notamment vis-à-vis des *pure players* du commerce électronique.

La présence omnicanale permet de tirer parti de la complémentarité entre le réseau de magasins et la présence Internet en offrant à la clientèle un panel complet de services. La Fnac propose des parcours de clients flexibles et transversaux en exploitant les atouts respectifs des magasins et du site Internet fnac.com. Les principales illustrations proposées par l'Enseigne en sont les suivantes :

- * « **click and 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 and collect 1H** » : achat par le client sur fnac.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 ;
- * « **click et relais colis** » : achat par le client sur fnac.com et retrait sans frais du produit sous deux à quatre jours dans le magasin Fnac servant de relais colis de son choix (étant précisé que ce service concerne les produits absents en magasin) ;
- * **Fnac Express+** : service en illimité permettant de bénéficier de tous les produits disponibles en stock sur fnac.com (hors produits Marketplace) avec une livraison à domicile en 1 jour ouvré, partout en France, sans minimum d'achats ;
- * **Fnac 3h Chrono** : 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 3 heures qui suivent. Ce service concerne fin 2014 les villes de Paris, Neuilly-sur-Seine, Clichy-la-Garenne et Levallois-Perret ;
- * **Retrait Colis gratuit** vient compléter l'offre « Retrait gratuit en magasin ». En effet, 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.

1.4.4 Les clients de l'Enseigne

1.4.4.1 Caractéristiques de la clientèle

En France, la clientèle de l'Enseigne est parfaitement mixte, plutôt urbaine (58 %) et utilisatrice régulière d'Internet (80 %) ⁽¹⁾.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des clients et des adhérents de la Fnac en France.

Année 2013	% Hommes	Âge moyen	% Famille ^(a)	% Urbains ^(b)	% CSP	Étudiant	Région parisienne	Visiteurs quotidiens du web
Adhérents ^(c)	54 % ^(d)	46	27 %	70 %	41 %	9 %	41 %	82 %
Clients ^(c)	50 %	43	31 %	58 %	37 %	13 %	30 %	80 %
Moyenne française ^(e)	48 %	47	28 %	47 %	27 %	8 %	19 %	66 % ^(c)

(a) Incluant au moins un enfant de moins de 15 ans.

(b) Résidant dans des agglomérations de plus de 100 000 habitants.

(c) Source : enquêtes BVA, février 2014.

(d) Source : Datamining.

(e) Source : Insee.

Les cibles prioritaires de la Fnac en termes de clientèle sont (i) les clients existants et en particulier les adhérents, (ii) les familles CSP + avec enfants au foyer et (iii) les jeunes et en particulier les étudiants.

En complément des consommateurs, l'Enseigne s'adresse également à une clientèle d'entreprises au travers d'une activité « B2B » qui comporte deux volets : une activité « grands comptes », ciblant les grandes entreprises et une activité « Fnac Pro » à destination des petites entreprises, artisans et professions libérales.

1.4.4.2 Les adhérents et le programme d'adhésion

La Fnac est forte d'une base d'adhérents significative, composée de 5,6 millions d'adhérents au total dont 3,6 millions d'adhérents en France (à fin 2014). Le chiffre d'affaires généré par les adhérents représente 55 % sur le Groupe (et 56 % sur la France). Le nombre d'adhérents a augmenté de 37 % sur la période 2010-2014. Cette base d'adhérents est un véritable atout concurrentiel comme décrit dans la section 1.3.1.2 « La base adhérents ».

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 les adhérents viennent environ quatre fois plus souvent à la Fnac que les clients toutes catégories confondues et où ils dépensent en moyenne deux fois plus que les non-adhérents à chaque visite. L'Enseigne observe ainsi que la dépense moyenne annuelle d'un adhérent auprès de l'Enseigne est huit fois plus élevée que celle d'un non-adhérent.

L'Enseigne propose également, depuis 2009 en France, une carte adhérent One qui correspond à un programme dédié aux meilleurs adhérents. La Fnac comptait à fin 2014 plus de 170 000 adhérents One (soit près de 4,7 % des adhérents en France) qui bénéficient dans le cadre du programme One de services exclusifs et d'une qualité de service optimale.

Afin d'améliorer la connaissance de ses clients et personnaliser la relation-client, la Fnac a conçu un référentiel client unique (le « RCU ») consolidant l'ensemble des informations relatives aux clients qui sont disponibles dans les différentes bases de données du Groupe (historique des achats, points de fidélité disponibles, magasins de prédilection, date d'anniversaire, etc.). Le RCU est un outil qui permet à l'Enseigne de mettre en œuvre une politique de marketing ciblée et de proposer aux clients des offres de produits et services qui correspondent à leurs attentes. Il facilite également le développement de la mixité omnicanale via des envois d'offres personnalisées et spécifiques Internet, à des clients qui ne réalisent leurs achats que dans les magasins, pour les inciter à acheter sur le site de fnac.com.

Par ailleurs, en octobre 2013, la Fnac et American Express ont annoncé la mise en place d'un partenariat stratégique. Ce partenariat a une double vocation :

- * enrichir les programmes de fidélisation en permettant à l'ensemble des adhérents Fnac et titulaires de cartes American Express et accéder à des offres inédites ;
- * acquérir de nouveaux clients pour les deux marques en proposant à leurs clients respectifs une offre privilégiée.

Par ailleurs, American Express s'engage à soutenir l'acquisition de la carte Amex au travers d'un investissement média.

(1) Source : Enquête BVA février 2014.

1.4.4.3 Notoriété

Avec plus de soixante ans d'existence, la Fnac est une marque qui bénéficie en France et sur ses autres marchés géographiques d'une notoriété forte et ancienne ayant permis de développer un positionnement premium mais néanmoins accessible dans le domaine de la distribution de biens culturels et de loisirs (y compris les produits techniques) pour le grand public.

La Fnac peut se prévaloir d'une très solide notoriété spontanée, soit le pourcentage de personnes qui citent spontanément une marque ou une enseigne dans un domaine donné. À l'été 2012, 57 % des sondés pour la France citaient spontanément la Fnac comme enseigne de destination pour les produits éditoriaux et techniques (1^{re} position) ⁽¹⁾. De même, la notoriété « top of mind » (soit le nombre de fois où une marque est citée en première place en notoriété spontanée) ressortait à 35 % (1^{re} position) ⁽¹⁾. Cette notoriété lui confère un fort atout concurrentiel comme le décrit la section 1.3.1.1 « La marque ».

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 835 tests en 2014 (cf. la section 2.5.2.1 « Le dialogue avec les parties prenantes » et 1.4.5.3 « Le laboratoire d'essais »), 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 (cf. section 2.5.2.1 « Dialogue avec les parties prenantes »).

* **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 (plus de 12 000 manifestations) 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 (autrefois festival Fnac Indétendances) ;
- 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, ouverture d'un magasin éphémère sur le salon de la Photo en novembre 2014 ;
- 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 le paragraphe 2.5.2.2 « Actions de partenariat et de mécénat ».

1.4.5 Autres activités

1.4.5.1 La politique d'achat

Créée en 2007, la DAG (direction des achats Groupe) négocie avec les fournisseurs de produits techniques (conditions annuelles, prix d'achat des produits, offres promotionnelles, etc.) et fixe avec les directions commerciales de chaque pays européen la stratégie de marque pour chaque catégorie de produits.

En 2011, la Fnac a initié un programme ayant pour buts de centraliser et de piloter un maximum d'achats depuis la France et de générer des synergies entre les pays où l'Enseigne est implantée (économies d'échelle, optimisation des fonctions logistiques, réductions de coûts...). La première étape de ce programme a été réalisée en 2011 par l'intégration de la Belgique

dans le périmètre de négociation de la DAG. Ce schéma a été répliqué pour la Suisse en 2012 pour les petits produits techniques et les produits éditoriaux avant de le déployer également pour les autres produits en 2013.

À l'échelle du Groupe, la Fnac a adopté une stratégie forte et centralisée, qui vise à générer des volumes importants et à optimiser les prix d'achat. Les relations avec les fournisseurs sont formalisées dans des contrats-cadres d'une durée légale d'un an. Des clauses de rachat figurent systématiquement dans les contrats d'achat de livres et, dans une moindre mesure, dans les contrats d'achats de disques audio et vidéo.

(1) Source : Étude To Luna online Été 2012.

1.4.5.2 La logistique et le transport

En France, le support logistique des activités du Groupe s'organise autour de trois entrepôts logistiques tous situés dans l'Essonne (91) en région parisienne : un entrepôt à Massy (70 000 m²), ouvert en 1998, et deux entrepôts à Wissous : Wissous 1 (39 000 m²) qui a été ouvert en 2005 et Wissous 2 (22 000 m²), qui est opérationnel depuis 2012. L'entrepôt Wissous 1, dédié aux ventes en ligne, était pleinement opérationnel à fin 2013. Il a permis à la Fnac de reconfigurer son dispositif logistique afin d'accompagner le plan stratégique « Fnac 2015 » et a permis d'augmenter substantiellement l'offre de produits stockés et prêts à être expédiés, et de diviser par deux le temps de préparation de la commande.

Ces trois sites, très proches géographiquement, permettent une grande flexibilité de livraison, notamment par la mise en place de navettes inter-site pour pouvoir répondre aux parcours omnicanaux proposés aux clients.

En Espagne, la Fnac dispose d'un entrepôt intégré unique d'une surface de 14 000 m². Au Portugal, l'Enseigne dispose d'un entrepôt intégré unique d'environ 9 000 m². Le Groupe envisage de renforcer les liens logistiques entre la France et les pays de la Péninsule Ibérique, notamment par le traitement commun des petits produits techniques.

Au Brésil, l'Enseigne fait appel à un prestataire externe qui dispose d'un entrepôt.

En Belgique et en Suisse, la logistique a été externalisée en 2012 auprès de la société DHL. Pour ces deux pays, les produits communs avec la France (produits techniques et certains produits éditoriaux) sont progressivement traités depuis la France.

Par ailleurs, le transport des produits du Groupe est externalisé auprès de transporteurs réputés.

1.4.5.3 Le laboratoire d'essai

Le Laboratoire d'essais Fnac est un concept unique mis au service des clients de l'Enseigne depuis 1972. Ses experts, équipés d'un ensemble de systèmes de mesure sophistiqués, testent chaque année la performance technique de centaines de nouveaux produits électroniques. Les méthodes scientifiques et objectives du Labo Fnac sont reconnues par les plus grandes marques, qui viennent régulièrement y faire évaluer des prototypes. Les résultats des tests sont publiés chaque mois sur le site fnac.com et réunis dans des publications comparatives : les Dossiers Techniques. À titre d'exemple, 835 tests ont été réalisés en 2014.

1.5 Propriétés immobilières, usines et équipements

Tous les biens immobiliers (sièges sociaux, magasins, entrepôts...) dont le Groupe dispose pour les besoins de ses activités sont loués, essentiellement en location simple.

Le tableau suivant résume les surfaces occupées par le Groupe (y compris les franchises) au 31 décembre 2014 dans les différents pays où le Groupe est présent (hors activités abandonnées). L'implantation géographique du Groupe est décrite de façon plus détaillée en chapitre 1.4.1 « La présence géographique ».

Magasins (y compris franchises)	Nombre de sites	Surface Commerciale Clients (en m ²)
France*	139	232 938
Espagne	25	53 250
Portugal	22	34 789
Brésil	12	25 699
Belgique	9	18 885
Suisse	4	7 683
TOTAL	184	362 233

* Inclut un magasin au Maroc.

Entrepôts/Bureaux (hors franchises)		Nombre de sites	Surface totale occupée (en m ²)
France	Entrepôts	5	138 186
	Bureaux	7	21 030
Belgique	Bureaux	1	1 332
Brésil	Bureaux	0	0
Suisse	Magasins et entrepôts	1	50
	Bureaux	1	655
Espagne	Entrepôts	1	15 000
	Bureaux	1	3 024
Portugal	Entrepôts	1	9 262
	Bureaux	1	1 876
TOTAL		19	190 415

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.

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, les principaux investissements du Groupe en cours et envisagés sont détaillés à la section 4.2.3.5 « Flux nets liés aux activités d'investissements » du présent Document de référence.

1.6 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. Ainsi, le Groupe ne dispose pas de brevets ou de licences.

Le Groupe détient un portefeuille d'environ 382 marques enregistrées à travers le monde correspondant notamment au nom « Fnac » et à ses dérivés utilisés dans le cadre d'offres commerciales.

Le Groupe dispose également d'un portefeuille d'environ 680 noms de domaine.

La politique du Groupe en matière de propriété intellectuelle est centrée sur la protection de ses marques (principalement la marque « Fnac » et ses 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. Le nom « Fnac » est réservé en tant que nom de domaine dans les principales extensions génériques et dans les principales extensions territoriales du monde.



2

Responsabilité sociale et environnementale

2.1	Nos engagements	28	2.5	Informations sociétales	47
2.1.1	Nos engagements	28	2.5.1	L'impact territorial, économique et social de l'activité de la Fnac	47
2.1.2	Organisation de la collecte de données	28	2.5.2	Les relations avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité de la Fnac	48
2.2	Note méthodologique	29	2.5.3	Les relations avec les sous-traitants et les fournisseurs	49
2.2.1	Contexte	29	2.5.4	La loyauté des pratiques	50
2.2.2	Rédaction d'un « Protocole de Reporting »	29	2.6	Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	51
2.2.3	Organisation liée à la collecte	29			
2.2.4	Périmètre	30			
2.3	Informations sociales	31			
2.3.1	L'emploi	32			
2.3.2	La rémunération	34			
2.3.3	Les relations sociales	35			
2.3.4	La santé et la sécurité	36			
2.3.5	La formation	37			
2.3.6	L'égalité de traitement	37			
2.3.7	La politique de lutte contre les discriminations	40			
2.3.8	La promotion et le respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT	40			
2.4	Informations environnementales	41			
2.4.1	La politique générale en matière environnementale	41			
2.4.2	La pollution et gestion des déchets	41			
2.4.3	L'utilisation durable des ressources	43			
2.4.4	Le changement climatique	45			
2.4.5	La protection de la biodiversité	47			

2.1 Nos engagements

2.1.1 Nos engagements

La Fnac est engagée depuis 2005 dans une démarche de responsabilité d'entreprise. Cette démarche lui permet d'améliorer la maîtrise de ses risques, de réduire certains coûts et de répondre aux attentes des consommateurs attentifs à la transparence et aux efforts mis en œuvre pour améliorer les impacts des entreprises sur la société.

Son action s'articule autour de trois grands objectifs :

- * Social : attirer, favoriser l'engagement des équipes et promouvoir des pratiques exemplaires, notamment sur l'égalité des chances et la diversité ;

- * Environnemental : réduire ses impacts environnementaux liés à son activité, en réduisant notamment ses émissions de CO₂ et en favorisant le recyclage ou réemploi (seconde vie) des produits ;
- * Sociétal : favoriser l'accès à la culture au plus grand nombre et développer l'empreinte économique sur les territoires.

La Fnac déploie par ailleurs une charte RSE Fournisseurs et un Code éthique des affaires afin d'intégrer les fournisseurs et les salariés dans un engagement de responsabilité.

Enfin, La Fnac montre sa volonté de porter ce sujet au plus haut niveau et dans tous ses métiers en intégrant des objectifs RSE dans le variable de rémunération des membres de son comité exécutif.

2.1.2 Organisation de la collecte de données

La stratégie RSE du Groupe est définie au niveau du service RSE, rattaché à la direction des ressources humaines.

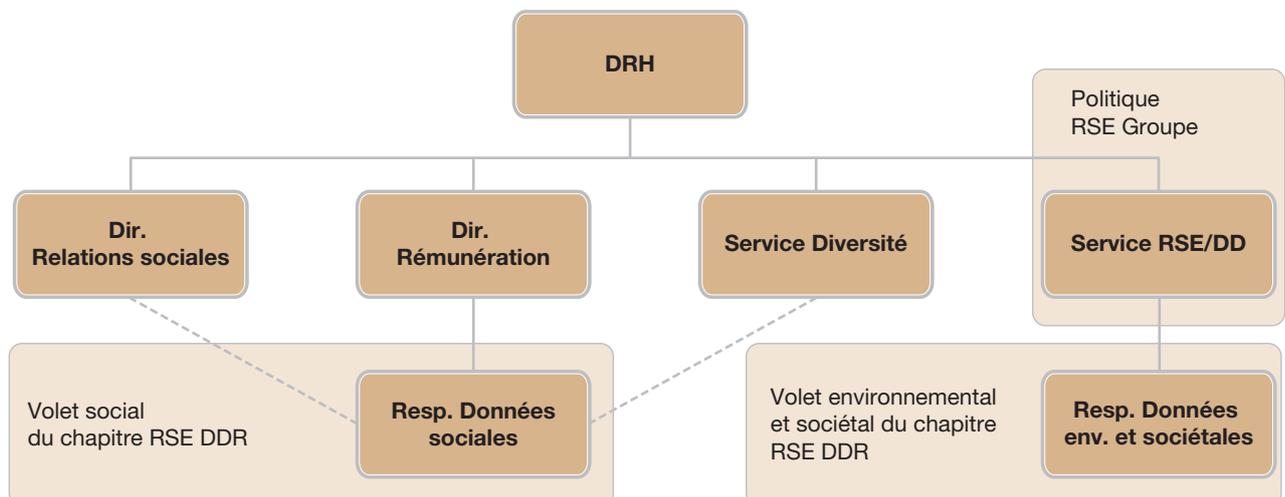
Cette stratégie se traduit par une politique visant à renforcer l'« incontournable » (aspects réglementaires et pilotage de la performance sociale et environnementale) et à nourrir l'activité de cœur de l'entreprise en agissant notamment sur l'action culturelle, la relation clients et le produit. Elle vise également à questionner le modèle économique de l'entreprise pour le rendre plus « durable » tout en préservant sa performance. Un rapport annuel détaillant la politique RSE du Groupe et les actions menées est disponible sur le site institutionnel.

La rédaction du présent chapitre, dont l'objectif est de répondre aux 42 thématiques de l'article 225 du Grenelle II, est réalisée et

coordonnée par la responsable RSE et la responsable Données Sociales, toutes deux rattachées à la DRH. Elle est issue d'une collecte d'informations auprès du siège, des sites, des filiales, et des pays.

La responsable Données Sociales est chargée du volet social du chapitre. Elle collecte des informations chiffrées et qualitatives auprès des responsables Rémunération, Diversité, Formation et Relations sociales.

La responsable RSE est en charge des volets environnemental et sociétal. Elle collecte des informations chiffrées et qualitatives auprès des achats indirects, la logistique, la maintenance et l'action culturelle notamment.



Par ailleurs, depuis 2013, la Fnac s'est dotée d'un comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale qui a pour mission d'examiner les politiques sociales, environnementales

et sociétales menées par la Société ainsi que les informations publiées en la matière. Sa composition et une description plus détaillée de sa mission sont contenues au chapitre 3.1.

2.2 Note méthodologique

2.2.1 Contexte

La Fnac réalise depuis 2005 un reporting social et environnemental, consolidé jusqu'en 2013 par le groupe PPR/Kering auquel elle appartenait.

La Fnac réalise depuis 2014 son reporting en propre mais a conservé l'outil utilisé jusqu'alors (Enablon), pour sa performance

avérée et dans un souci de continuité dans l'exploitation des données. Concernant les indicateurs environnementaux et sociétaux, l'équipe RSE vérifie leur matérialité afin de les rendre pertinents au regard de l'activité de l'entreprise, ce qui a par ailleurs l'avantage d'améliorer l'adhésion nécessaire à la collecte des données afférentes.

2.2.2 Rédaction d'un « Protocole de Reporting »

Tous les éléments de méthodologie synthétisés dans les paragraphes ci-dessous sont décrits et développés dans un protocole de reporting social rédigé par la responsable données sociales et un protocole de reporting environnemental et sociétal rédigé par l'équipe RSE. Ces deux protocoles ont fait l'objet d'un

audit visant à vérifier que les contributeurs en ont connaissance et les appliquent. Ils sont ainsi annuellement mis à jour et complétés, suivant les préconisations de l'audit, dans un souci d'amélioration continue de des processus et outils.

2.2.3 Organisation liée à la collecte

Données sociales

Les données relatives au périmètre France sont collectées en central par la Responsable Données Sociales. L'unique source d'extraction est la base paie. Les thématiques Formation, Travail temporaire & Relation Sociale n'étant pas identifiées dans cette base, ce sont les directeurs des ressources humaines (DRH) et responsables des ressources humaines (RRH) des sociétés juridiques qui sont directement sollicités avec mise à disposition d'un support détaillant les attentes.

Le reporting des Pays est assuré en direct par les DRHs Pays qui disposent d'un accès à Enablon afin de renseigner les données collectées. Un support avec détail des indicateurs et règles de calcul leur est remis, ainsi qu'un guide pratique (pas-à-pas) pour l'utilisation de l'application.

La validation Groupe a lieu après contrôle des évolutions N-1 à l'aide des alertes paramétrées dans Enablon, des commentaires renseignés dans l'application par les contributeurs/validateurs, et par contrôle de cohérence des données.

Données environnementales et sociétales

Les données sont collectées à plusieurs niveaux : « magasin France » par le responsable logistique ou maintenance de chaque magasin ou par une personne responsable au siège suivant la nature des indicateurs, « magasin Pays » par un responsable RSE pays et « Groupe » par une personne responsable au siège.

La responsable RSE vérifie la présence de l'ensemble des données, procède aux tests de cohérence et valide.

2.2.4 Périmètre

Le reporting en année N concerne les entités du Groupe pour lesquelles une consolidation est possible et vérifiable. Il ne peut s'appuyer sur un périmètre financier strict compte tenu des contraintes techniques d'étude des données. Ainsi annuellement, la direction financière du Groupe informe les contributeurs RSE des éventuelles cessions, acquisitions ou requalification des filiales afin d'adapter le périmètre de reporting. Le périmètre des données environnementales et sociétales peut être réduit suivant le niveau de fiabilité ou d'exhaustivité de la donnée remontée. Pour toute exclusion de périmètre, il en sera fait mention et justification dans le/les paragraphe(s) concerné(s).

Par défaut, les franchises et magasins en gare ou aéroports, consolidés dans le périmètre financier, sont exclus de la campagne environnementale et sociétale.

Par ailleurs, les données environnementales et sociétales du Brésil n'ont pas été consolidées pour des raisons de disponibilité des données. Les données de Kyro Concept ne font pas l'objet d'un reporting spécifique ; elles sont en grande partie intégrées dans les données du siège qui héberge cette filiale.

Précisions méthodologiques partie sociale

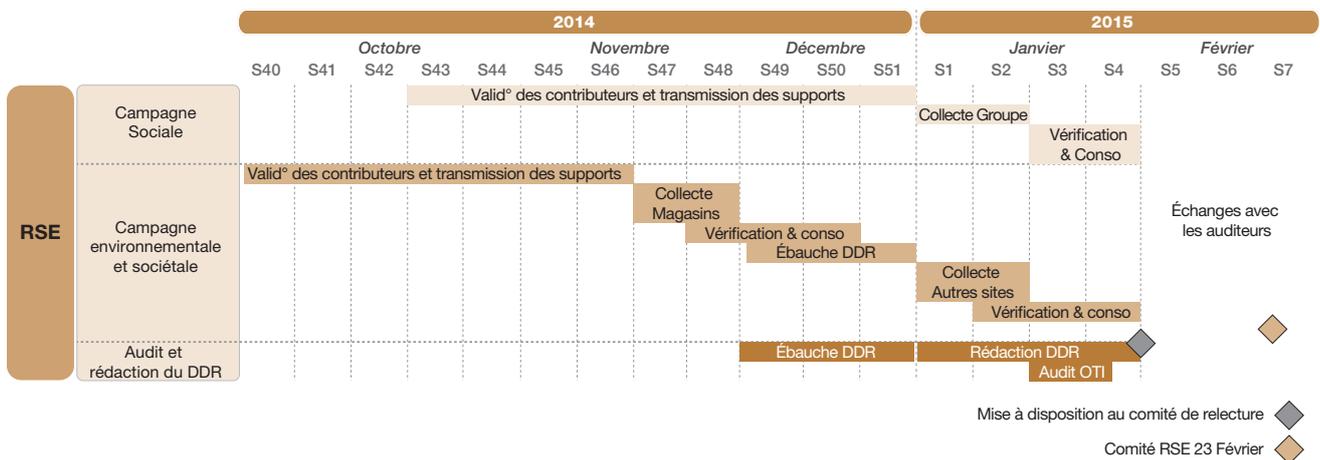
La collecte des données sur un exercice civil clos, du 1^{er} janvier au 31 décembre. Le périmètre d'application est conditionné par l'effectif présent dans les logiciels de paie.

Précisions méthodologiques partie environnementale et sociétale

Les données collectées correspondent à 12 mois réels sur une période variable suivant les contributeurs, plus ou moins impactés par des contraintes liées à la saisonnalité de l'activité de l'entreprise.

- * Période retenue pour les magasins : la saisie des données s'effectue en novembre de l'année N pour éviter la période de Noël et porte sur une période allant de novembre N-1 à fin octobre N.
- * Pour tous les autres contributeurs la saisie des données s'effectue du 1^{er} au 15 janvier année N+1 et porte sur la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre année N.

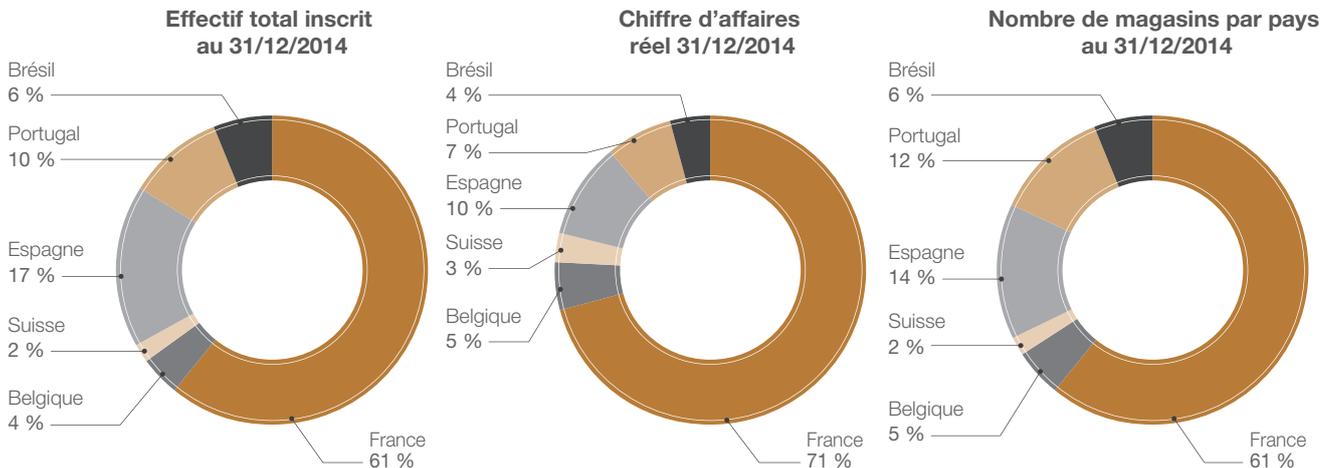
Rétro planning illustrant les grandes étapes de la campagne RSE



OTI = organisme tiers indépendant.

Afin de se rendre compte du poids des exclusions affectant certains indicateurs environnementaux et sociétaux, nous indiquons ci-dessous la répartition par pays des effectifs, nombre de magasins et chiffres d'affaires.

La France a un poids prépondérant, c'est pour cela qu'elle n'est exclue d'aucun indicateur.



Indicateurs

Pour répondre à chacune des thématiques de l'article 225 du Grenelle II, nous nous sommes attachés à identifier les indicateurs les plus pertinents et avons indiqué leur non-applicabilité le cas échéant.

Leur fiabilité est évaluée par les directions responsables à travers des tests de cohérence. Ils sont ensuite consolidés. Pour le reporting environnemental et sociétal seulement, dans le but d'assurer une meilleure fiabilité des données publiées, les données

des années précédentes peuvent être corrigées ou affinées quand cela est nécessaire.

Concernant le reporting des émissions de gaz à effet de serre, les facteurs de conversion utilisés sont ceux proposés par le Bilan Carbone proposé par l'Ademe (version 7).

Dans un objectif de transparence face aux demandes de l'article 225 du Grenelle II, le présent document a fait l'objet d'un audit par un organisme tiers indépendant (OTI) dont les conclusions sont présentées au paragraphe 2.6.

2.3 Informations sociales

La politique de ressources humaines du Groupe est de longue date ancrée sur une diversité humaine et culturelle qui constitue un défi permanent mais aussi et surtout un avantage économique et concurrentiel. Cette politique vise à trouver le bon équilibre entre la nécessité d'accompagner l'Enseigne dans l'évolution de ses marchés et de son modèle social et économique, et la volonté de maintenir un dialogue social fort.

La transformation du modèle de la Fnac implique de mettre le client au centre de l'activité commerciale et managériale de chaque collaborateur. Un important effort de formation centré sur

la relation clients caractérise cette priorité tout comme le souci du développement des compétences et des talents pour favoriser la satisfaction des besoins clients.

Sur le plan social, la Fnac est une enseigne respectueuse de ses obligations légales et réglementaires et tente d'anticiper les évolutions législatives dans le cadre notamment de l'amélioration des conditions de travail de ses salariés. Le périmètre de l'Enseigne est couvert par de nombreux accords et plans d'actions unilatéraux qui mettent en lumière cette volonté.

OTI = organisme tiers indépendant.

2.3.1 L'emploi

2.3.1.1 Les effectifs

Le tableau ci-dessous présente l'évolution, au cours des deux dernières années, des effectifs inscrits en contrat à durée indéterminée (CDI) et en contrat à durée déterminée (CDD) du Groupe par zone géographique.

Zones géographiques (CDI et CDD)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
France	8 816	9 430
Espagne et Portugal	3 940	3 951
Brésil	819	888
Belgique et Suisse	903	988
TOTAL	14 478	15 257

Les effectifs inscrits représentent les effectifs liés au Groupe par un contrat de travail, que le contrat de travail soit suspendu ou non à la fin de l'exercice. La notion d'effectifs inscrits ne comprend ni les intérimaires ni les prestataires externes.

La baisse des effectifs France est de 6,5 % notamment en raison de plans de sauvegarde de l'emploi réalisés en 2013 et 2014. Sur le plan international, le Groupe enregistre une baisse des effectifs inscrits de 5 %.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution, au cours des deux dernières années, des effectifs inscrits en contrat à durée indéterminée du Groupe (en France et à l'étranger) par catégorie socioprofessionnelle.

Catégories socioprofessionnelles (CDI uniquement)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Cadres et Agents de maîtrise (Managers)	2 409	2 405
Ouvriers, employés, techniciens (OET) (Non Managers)	9 975	10 890
TOTAL	12 384	13 295

Le tableau ci-dessous présente la répartition des effectifs inscrits du Groupe (en France et à l'étranger) au cours des deux dernières années par sexe.

Équilibre Hommes/Femmes	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Part des femmes dans l'effectif	43,9 %	44,7 %
Part des femmes Managers	40,7 %	41,2 %

Le tableau ci-dessous présente l'évolution, au cours des deux dernières années, de la répartition de l'effectif Groupe par type de contrat.

Part des types de contrat	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Contrat à durée indéterminée	85,5 %	87,1 %
Contrat à durée déterminée	8,2 %	7,0 %
<i>Intérimaires</i>	6,3 %	5,9 %

Le tableau ci-dessous présente la répartition des effectifs du Groupe (en France et à l'étranger) inscrits en contrat à durée indéterminée au cours des deux dernières années par tranche d'âge.

Pyramide des âges CDI	31 décembre 2014	31 décembre 2013
- de 25 ans	5,7 %	7,6 %
25 - 30 ans	14,3 %	18,1 %
31 - 40 ans	39,9 %	38,0 %
41 - 50 ans	27,8 %	25,5 %
51 - 55 ans	7,7 %	6,7 %
56 - 60 ans	4,0 %	3,3 %
> 60 ans	0,6 %	0,8 %

La structure des âges a peu évolué au cours de l'année 2014. On note toutefois un glissement de la population vers les tranches 31-60 ans, les 31-50 ans représentant 68 % de la population 2014 versus 63 % en 2013.

Les mesures engagées pour l'emploi, ou maintien dans l'emploi des plus de 50 ans portent leurs fruits puisque les salariés de 50 ans et plus représentent 12 % de l'effectif inscrit CDI au 31 décembre 2014 soit + 1 point en un an.

2.3.1.2 Le temps de travail

Le tableau suivant présente l'évolution de l'emploi à temps partiel CDI Groupe au cours des deux dernières années :

Répartition du temps de travail CDI	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Temps complet	9 301	9 879
Temps partiel	3 083	3 416
Part des inscrits CDI à temps partiel	24,9 %	25,7 %

On note une légère diminution de l'emploi à temps partiel avec une baisse de 0,8 point en 2014 soit près de 10 %. À noter que la Belgique et l'Espagne restent les pays appliquant le plus largement l'emploi à temps partiel avec respectivement 44 % et 54 % de part des inscrits CDI.

2.3.1.3 Les embauches et départs

Dans la présente section, le terme « embauche » désigne toute action d'engager une personne et de la lier à une société donnée par un contrat de travail en vue d'exécuter une tâche de travail. Sont inclus les contrats d'apprentissage et de professionnalisation, hors stagiaires. Le terme « licenciement » désigne la mesure par laquelle un employeur, agissant d'une manière unilatérale, met fin au contrat de travail qui le lie à un salarié.

Au cours de l'exercice 2014, le Groupe a recruté 892 salariés en CDI vs 1 338 collaborateurs en 2013 dans les six pays où il est implanté, soit une diminution de 33 % des embauches. Par ailleurs, au cours de l'exercice 2014, le Groupe comptabilise une moyenne mensuelle de 918 intérimaires, chiffre en légère augmentation de 1,5 %.

Le tableau suivant présente l'évolution de l'emploi au sein du Groupe au cours des deux dernières années :

Emploi	2014	2013
Turnover CDI ^(a)	16,0 %	15,8 %
Turnover volontaire CDI ^(b)	8,2 %	8,4 %
Taux d'embauche en CDI	7,2 %	10,1 %
Nombre de travailleurs handicapés/effectifs inscrits	3,5 %	3,3 %

(a) Hors mutations internes.

(b) Démissions, ruptures période d'essai à l'initiative du salarié.

Le Groupe n'a pas rencontré de difficulté en matière de recrutement en 2014 et le turnover reste stable sur l'exercice.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des départs des contrats à durée indéterminée en France et à l'étranger par motif :

Motif	2014		2013	
	En nombre de départs	En % du total	En nombre de départs	En % du total
Départs à l'initiative du salarié	1 020	50,2 %	1 123	48,6 %
Licenciements pour motif économique	170	8,4 %	173	7,5 %
Licenciements hors motif économique	736	36,2 %	726	31,4 %
Départs à la retraite	30	1,5 %	46	2,0 %
Mobilité, décès	58	2,8 %	221	9,6 %
Ruptures conventionnelles	18	0,9 %	20	0,9 %
TOTAL	2 032	100 %	2 309	100 %

D'une façon générale, le nombre de départ a peu évolué en 2014 avec une diminution de 12 % versus 2013. 2014 est toutefois marquée par un recul de la mobilité interne, passant de 214 mutations en 2013 à 51 en 2014.

Le tableau suivant présente l'évolution de l'absentéisme au sein du Groupe au cours des deux dernières années qui reste stable :

Conditions de travail	2014	2013
Taux d'absentéisme maladie ^(a)	4,4 %	4,2 %

(a) Nombre de jours d'absence pour maladie, longue maladie, accident du travail et accident de trajet sur le total des jours de travail théoriques.

2.3.2 La rémunération

La masse salariale du Groupe (en France et à l'étranger) s'élevait à 374 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 387 millions euros au 31 décembre 2013.

2.3.2.1 La politique de rémunération

La politique de rémunération est déterminée par la direction des ressources humaines, qui analyse régulièrement le positionnement des rémunérations du Groupe par rapport au marché à partir de données fournies par des cabinets spécialisés. Ces analyses de marché permettent alors de définir des politiques de rémunération globale adaptées aux différentes filières de métiers.

La rémunération s'articule autour du salaire de base, des systèmes de variables individuels ou collectifs mais également des avantages sociaux.

Le salaire de base rémunère la bonne tenue du poste. Il est déterminé en référence à des grilles de minima par niveau de poste. Le respect des équilibres salariaux (hommes/femmes, seniors, temps partiels, etc.) est un des piliers de la politique ressources humaines de l'Enseigne.

À fin 2014, 90 % des collaborateurs, cadres et non cadres, bénéficient de dispositifs de rémunération variable liée à des indicateurs économiques et à l'atteinte d'objectifs individuels.

À titre d'exemple, le dispositif de variable des employés en magasins en France rétribue la performance individuelle et collective et valorise la satisfaction clients.

Les dispositifs de participation et d'intéressement permettent aux collaborateurs de l'Enseigne en France de bénéficier collectivement d'une partie des résultats dégagés. Les dispositifs d'intéressement sont régis par des accords propres à chaque filiale française du Groupe. La participation fait l'objet d'un accord dérogatoire au niveau du Groupe renégocié en 2013 pour les exercices 2013 à 2015. Les salariés du Groupe ayant plus de trois mois d'ancienneté ont la possibilité d'affecter immédiatement et en totalité les sommes qui leur sont versées au titre de l'intéressement et de la participation dans un Plan d'Épargne Groupe. Ce dispositif bénéficie d'exonérations sociales et fiscales dans le cadre de la réglementation en vigueur.

100 % des collaborateurs en France sont couverts par des régimes « Frais de Santé et Prévoyance » garantissant un niveau de couverture très élevé et se situant dans les meilleures pratiques du marché. Dans les autres pays, le cas échéant, les collaborateurs disposent de couvertures complémentaires répondant aux obligations légales du pays.

Enfin, les collaborateurs cadres de l'Enseigne en France bénéficient d'un dispositif de retraite supplémentaire à cotisations définies.

2.3.2.2 La rémunération des dirigeants

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

Par ailleurs, le comité des nominations et des rémunérations, composé d'administrateurs du Groupe, examine et propose au conseil d'administration les éléments et conditions de rémunération du mandataire social. Il est informé, par la direction générale, des éléments de rémunération des membres du comité exécutif du Groupe Fnac et de la politique de rémunération dans le Groupe.

Le conseil d'administration du Groupe Fnac, en décidant de se référer aux principes du Code Afep-Medef comme cadre de sa gouvernance d'entreprise, adhère aux recommandations Afep-Medef du 6 octobre 2008 et révisée en juin 2013 sur la rémunération des dirigeants des sociétés cotées. Il considère que ces recommandations s'inscrivent toutes dans la démarche de gouvernement d'entreprise détaillée dans le présent Document de référence (réf 3.3.1).

2.3.3 Les relations sociales

2.3.3.1 L'organisation du dialogue social

Chacune des filiales du Groupe, au sein des six pays qui le composent, dispose d'Instances Représentatives des salariés conformément aux législations locales en vigueur. Toutefois, l'organisation, les prérogatives et les obligations vis-à-vis de ces Instances varient largement d'un pays à un autre, en fonction des législations locales applicables.

Depuis la mise en Bourse du Groupe, des négociations ont été menées sur le périmètre France, afin de doter l'Enseigne d'un comité de Groupe conformément à l'accord conclu en 2013.

En 2014, le comité de Groupe s'est réuni à deux reprises les 12 juin et 6 novembre 2014.

Des négociations vont intervenir à compter du 1^{er} semestre 2015 afin de mettre en place un comité d'entreprise européen sur le périmètre France, Espagne, Belgique et Portugal.

En France, le dialogue social est structuré sur trois niveaux : établissement, société et Groupe.

Il existe au niveau de chaque établissement, des délégués du personnel et un comité d'établissement. La direction en préside les instances et peut négocier des accords avec les délégués syndicaux. En matière d'hygiène et de sécurité, tous les établissements de l'Enseigne sont couverts par des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (« CHSCT »).

Au niveau société, chaque entité juridique dispose selon ses effectifs et selon la complexité de sa structure d'un comité d'entreprise, ou d'un comité central d'entreprise et de comités d'établissements. Les directions de chaque société négocient avec les organisations syndicales représentatives des accords sur des thématiques comme l'intéressement, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la réduction et l'aménagement du temps de travail.

Enfin, au niveau Groupe, la direction négocie régulièrement des accords ayant vocation à s'appliquer sur l'intégralité des sociétés du périmètre avec les organisations syndicales représentatives (les accords relatifs à la participation, la prévoyance ou encore l'accord intergénérationnel).

2.3.3.2 Le bilan des accords collectifs en France

Les filiales du Groupe sont couvertes par des accords, dont la conclusion revêt une nature obligatoire ou est laissée à l'initiative de la direction et des partenaires sociaux.

L'historique des accords a permis d'améliorer sensiblement, par thématique, les avantages individuels et collectifs des salariés au regard des dispositions légales. Cinq filiales du Groupe sont ainsi couvertes par des « conventions d'entreprise » traitant de manière transversale les domaines du droit du travail (dont les congés et indemnités, pauses, etc.).

Au niveau Groupe, des négociations ont abouti en matière de Participation et de mise en place d'un comité de Groupe. Les négociations sur les accords afférents aux régimes Frais de santé et Prévoyance et sur le dispositif intergénérationnel, se sont conclues par des signatures en 2014.

Outre les accords au niveau de l'Enseigne ou des filiales du Groupe, l'Enseigne a mis en place de nombreuses décisions unilatérales, afin notamment d'assurer la mise en œuvre d'un socle minimal de mesures sur certains sujets fondamentaux (rémunération, organisation et temps de travail, égalité professionnelle, insertion professionnelle et maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés)

Le dialogue social est ainsi au cœur des nombreuses négociations au sein des filiales de l'Enseigne, y compris dans le cadre de réorganisations.

En ce sens, le dialogue social a permis la signature d'accords avec les organisations syndicales représentatives, dans le cadre des procédures afférentes au plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) mené en 2014 au sein des sociétés Fnac SA, Fnac Relais SAS et SNC Codirep, dans le respect des dispositions de la Loi de Sécurisation de l'emploi en date du 4 juin 2013.

2.3.4 La santé et la sécurité

2.3.4.1 Les conditions de santé et de sécurité au travail

L'Enseigne est particulièrement vigilante en matière de prévention de la santé de l'ensemble de ses salariés et entend continuer de mettre en œuvre toutes les actions nécessaires afin de lui permettre de remplir son obligation de prévention en matière de santé au travail.

Ainsi, et conformément à ses obligations légales, la direction met à jour annuellement un document unique pour chaque établissement afin d'identifier les risques pour la santé physique et psychologique de ses salariés, en associant automatiquement à chaque risque identifié un plan d'actions. Cette mise à jour est opérée avec la participation des collaborateurs et en collaboration avec les membres du CHSCT.

En outre, l'Enseigne a mis en place depuis plusieurs années de manière unilatérale un certain nombre d'actions, comme un dispositif d'alerte (Violence et harcèlement) qui peut être déclenché par tout collaborateur en vue de faire cesser toute situation de risque pour sa santé.

Le Groupe dispose également de deux assistantes sociales et d'un dispositif de soutien téléphonique afin d'apporter de l'aide aux collaborateurs lors de situations difficiles identifiées.

2.3.4.2 Le bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité

Aucun accord n'a été signé en matière de santé et de sécurité au travail pour l'année 2014.

2.3.4.3 Les accidents du travail et maladies professionnelles

Le Groupe considère comme un devoir fondamental d'assurer la santé et la sécurité physique et psychologique de ses collaborateurs. Pour chaque risque identifié et référencé dans le document unique, la Fnac met en œuvre une action en vue de réduire ou de supprimer le risque, le tout en concertation avec les CHSCT. Ainsi la Fnac entend identifier, évaluer et limiter les risques prépondérants liés à ses activités, que ce soit pour réduire le nombre d'accidents du travail, limiter les déclarations de maladies professionnelles mais aussi les troubles musculo-squelettiques. Pour répondre à ces objectifs, certains sites potentiellement plus concernés, comme les établissements de Fnac Logistique, font appel à des prestataires externes pour l'accompagnement dans l'ergonomie des postes ainsi que dans l'automatisation et la mécanisation des activités (limitation du port de charge, chaîne de déplacement des marchandises...).

En 2014, le nombre total d'accidents du travail avec arrêt, survenus sur le lieu de travail ou lors de déplacements professionnels en France et à l'étranger, est de 330 contre 365 en 2013 soit une diminution de 9 % après une première baisse significative de 12 % entre 2012 et 2013. Aucun accident mortel n'est survenu en 2014. On dénombre également 20 salariés en situation de maladies professionnelles sur l'exercice.

Accidents du travail CDI & CDD – Groupe	2014	2013
Taux de fréquence des accidents du travail ^(a)	16,1 %	17,3 %
Taux de gravité des accidents du travail ^(b)	0,5 %	0,4 %

(a) En nombre d'accidents, hors accidents de trajets (ayant entraîné au moins un jour d'arrêt de travail) par million d'heures travaillées.

(b) En nombre de jours perdus par millier d'heures travaillées.

En 2014, les accidents du travail ont donné lieu à 10 768 journées d'absences vs 7 985 en 2013. On constate une baisse du nombre d'arrêts mais des périodes de cessation d'activité plus longue.

En 2014 en France, 9 403 heures de formation en matière de sécurité ont été dispensées à 1 991 salariés du Groupe.

En 2014, le Groupe a consacré un budget d'environ 3,7 millions d'euros au total à la formation des collaborateurs, ce qui représente en moyenne 1,1 % de la masse salariale du Groupe.

2.3.5 La formation

Dans le cadre de son plan stratégique « Fnac 2015 » et dans le respect de ses obligations légales, la Fnac a pérennisé sa politique de formation qui s'articule principalement autour de deux axes :

- * le premier axe est celui permettant aux salariés de la Fnac, quel que soit le pays, de conserver ou d'acquérir les savoirs nécessaires à la tenue de leur poste au regard notamment de l'évolution des métiers et des produits. L'Enseigne dispose également de formations internes ou externes performantes permettant aux collaborateurs d'évoluer en son sein tout en acquérant les compétences correspondantes ;
- * le second axe est porté par la volonté de favoriser le parcours client que ce soit au sein des magasins ou dans tout contact avec des collaborateurs de l'Enseigne.

Dans le cadre de sa stratégie, la Fnac a concentré ses efforts de formation autour du programme « REVER » (Recevoir, Explorer, Vendre, Élargir, Remercier) depuis 2012.

Cette campagne de formation de grande ampleur accélère la transformation de l'Enseigne, qui veut mettre l'accent sur une expérience client améliorée en magasin. Ils y trouveront conseil et expertise des vendeurs dans le cadre d'une expérience qui leur donne envie de revenir.

En effet, dans le cadre de la stratégie omnicanale et à l'heure du développement d'Internet, la Fnac attend que ses clients soient pleinement satisfaits et fidélisés lors de chacun de leur passage en magasin.

Cette formation a été dispensée à près de 6 000 collaborateurs en trois ans, dans tout le réseau des magasins de l'exploitation et franchises. En 2015 une formation e-learning REVER permettra de faire un rappel à tous les formés et favorisera la rapidité d'acquisition des bases de la Relation client pour tous les nouveaux embauchés.

Données formation France	2014	2013
Dépenses totales de formation (en euros)	3 065 727	3 150 303
Salariés ayant bénéficié de formation	3 737	4 829
Managers	807	1 001
Non-managers	2 930	3 828
Nombre total d'heures de formation (hors sécurité)	61 480	72 049
Nombre d'heures moyen de formation par salarié formé ^(a)	16	15

(a) Les éléments relatifs à la formation au titre de l'exercice 2014 sont provisoires compte tenu des périodes de consolidation sur le 1^{er} trimestre. Elles ne seront définitives que dans la déclaration annuelle relative à la participation des employeurs au développement de la formation professionnelle continue, transmise à l'institution compétente à échéance de fin mai 2015.

2.3.6 L'égalité de traitement

L'engagement en faveur de l'égalité de traitement, de la diversité et de la lutte contre les discriminations répond pour Groupe Fnac à des enjeux inscrits dans sa stratégie : les actions mises en place – de manière transverse – visent à bénéficier de tous les talents, favoriser l'engagement et la créativité des équipes et ainsi lever les freins à la performance et à l'innovation.

Cet engagement rejoint les valeurs de la Fnac, Engagement, Passion, Respect, Innovation, qui sont le socle du projet d'entreprise Fnac 2015.

L'égalité de traitement au sein de Groupe Fnac s'appuie notamment sur :

- * le partage de l'engagement :
 - avec l'ensemble des équipes, par exemple : partage des engagements de la charte de la diversité (France), Affiche sur le Handicap, articles intranet, rapport RSE (France)...

- avec les équipes RH et les managers, notamment via des actions de sensibilisation (France), par ex. sur le Handicap, sur le respect des différences et les règles du Vivre ensemble... qui en rappellent le sens, l'objectif, le cadre légal et donnent des outils,
- avec les candidats, notamment via le site Corporate Fnac, le site de recrutement Talents de Fnac, la publication large de nos offres d'emploi (sur les sites dédiés comme Agefiph.fr ou senioragir.fr, vers les Cap Emploi...), notre présence sur les Salons dédiés, etc.,
- avec les clients, par exemple : publication du *Contact* en braille, présentation thématique d'ouvrages lors de la Semaine du Handicap dans certains magasins, stand de sensibilisation à la langue des signes, audit d'accessibilité du site fnac.com... ;

- * des procédures, des outils, des formations en termes de management et de ressources humaines, centrés sur les compétences, l'expérience et le potentiel des candidats et des salariés, aux différentes étapes du parcours professionnel :
 - au moment du recrutement (référentiels de compétences, mémo recruteur Handi2day, guide du recruteur...),
 - lors de l'appréciation des compétences et de la performance (entretien annuel d'activité formalisé, guide du manager),
 - pour l'identification des besoins en formation (entretien professionnel, catalogue Formation disponible sur l'intranet, développement des « formations en ligne »),
 - pour la construction des étapes de l'évolution professionnelle (publication des postes disponibles sur l'intranet, revues de développement permettant de croiser les regards, entretien de carrière pour les « seniors »...),
 - pour la validation des acquis de l'expérience (VAE) (accompagnement de salariés pour l'obtention d'un bac, BTS, licence et master),
 - la communication RH veille à refléter la diversité des candidats et des salariés, notamment à travers l'iconographie (Actu RH sur l'Accord InterGénérationnel, rédaction des offres d'emploi...).
- * faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels ;
- * inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non-discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques et résultats.

(Texte de la charte de la diversité en entreprise).

Cet événement a été communiqué à la presse, relayé auprès des équipes par l'intranet et par voie d'affichage (France).

Étude d'opinion des salariés Fnac 2014

En 2014, l'Enseigne a lancé une nouvelle étude d'opinion interne. Réalisée sur l'ensemble du Groupe, l'étude a eu pour objectif de mesurer auprès des salariés le niveau de satisfaction professionnelle, de compréhension des enjeux stratégiques, et la perception du fonctionnement de l'entreprise à travers des questions sur l'organisation, le management et les outils. En fin de questionnaire, une question « ouverte » permettait aussi aux salarié(e)s de s'exprimer sur tout sujet de leur choix.

Cette étude a connu une forte participation : 90 % sur le périmètre Groupe (amélioration par rapport à la dernière étude menée en 2011). *(CDI + CDD un an et +, présents en septembre 2014).*

Les résultats seront partagés avec les managers et les équipes au premier semestre 2015, et donneront lieu à des plans d'action au niveau Groupe, Pays, et régions et sociétés en France.

Depuis 2010, une personne rattachée à la DRH est en charge du pilotage des actions en lien avec la Diversité.

Charte de la diversité

En 2014, la Fnac a souhaité réaffirmer son engagement en faveur de la Diversité au sein de ses équipes, en signant la charte de la diversité en entreprise en son nom propre, le 13 octobre à l'Unesco, en présence du ministre du Travail, Monsieur François Rebsamen. Cette signature intervient l'année des 60 ans de la Fnac et des 10 ans de la charte de la diversité.

À cette occasion, la Fnac a réaffirmé son engagement à :

- * sensibiliser et former nos dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité ;
- * respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs ;
- * chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification ;
- * communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement ;

Validation des acquis de l'expérience

La Fnac poursuit sa démarche d'accompagnement des salariés qui désirent valider par un diplôme leurs acquis issus de leur expérience professionnelle (VAE) : depuis 2004, ce sont plus de 500 salariés (en France, dont 30 % sont des femmes) qui ont bénéficié d'un suivi personnalisé et valorisé par un diplôme leurs compétences et savoir-faire acquis sur le terrain.

Apprentissage : accompagnement des écoles favorisant l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi

En 2014, la Fnac a fait le choix de consacrer une part importante (140 milliers d'euros) du montant versé au titre de l'Apprentissage à des écoles et centres favorisant l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi, notamment les Écoles de la Deuxième chance et les centres de l'Adapt (Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées).

Dans les années qui viennent, l'ambition de la Fnac est d'organiser le partage des bonnes pratiques sur les sujets d'égalité de traitement, de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations entre les différents pays où la Fnac est implantée.

2.3.6.1 L'égalité entre les femmes et les hommes

Au-delà de la part des femmes et des hommes au sein des effectifs (en France et à l'étranger, 44,7 % de femmes dans les embauches, 40,7 % de femmes parmi les managers, 43,9 % de femmes dans l'effectif), en France l'action pour l'égalité entre les femmes et les hommes se structure à travers le dialogue social : les accords et plans d'action égalité professionnelle F/H gérés par les sociétés cherchent à favoriser la mixité des métiers à tous les niveaux de responsabilités, en agissant, à compétences égales, sur le recrutement, l'accès à la formation et aux promotions professionnelles, la parentalité...

L'Enseigne s'est aussi engagée à favoriser la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle de ses collaborateurs.

La Fnac est signataire de la charte de la parentalité en entreprise : elle s'engage à faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise, à créer un environnement favorable aux salariés-parents, en particulier pour la femme enceinte, et à respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés parents.

Fnac Espagne a signé fin 2012 avec les partenaires sociaux un Plan pour l'égalité professionnelle (Plan de Igualdad) sur quatre ans.

En 2014, de nouvelles actions ont été réalisées, notamment la sensibilisation des équipes et des managers, un renforcement de la communication sur les aides à la parentalité et des collaborations avec des associations pour favoriser l'embauche de femmes éloignées de l'emploi...

2.3.6.2 L'accompagnement des seniors et des jeunes

Le Groupe s'engage en faveur de l'emploi des « seniors » et de l'intégration des « jeunes ».

Dans la continuité de l'accord de Groupe triennal en faveur de l'emploi des « seniors » au sein des sociétés de l'enseigne Fnac (2010-2012) et conformément à ses obligations légales, l'Enseigne a engagé en 2013 une négociation en vue de conclure un accord « Intergénérationnel ».

Les discussions avec les organisations syndicales se sont poursuivies en 2014 et ont abouti à la signature d'un accord Intergénérationnel en décembre 2014.

Les principales actions portent sur :

- * le recrutement et l'intégration des « jeunes » (parcours d'intégration, suivi) ;
- * le recrutement et maintien dans l'emploi des « seniors » (par exemple possibilité dès 56 ans d'aménager son temps de travail avec une prise en charge du différentiel de cotisations-retraite par l'Enseigne et le maintien de l'indemnité de départ à la retraite, dispositif de préretraite progressive à partir de deux

ans avant la date de départ à la retraite avec une prise en charge du différentiel de cotisations-retraite par l'Enseigne, possibilité de réaliser un bilan de santé sur le temps de travail...);

- * la préparation des prochaines étapes de la carrière (possibilité de solliciter un entretien mené par le responsable RH, accès à un bilan de compétences...);
- * la transition entre l'activité et la retraite, notamment par l'organisation d'ateliers et de rendez-vous individuels d'information ;
- * la transmission des savoirs entre les générations (nomination d'un senior référent d'un nouvel embauché, accueil d'alternants et de stagiaires, binômes d'échanges de compétences intergénérationnels et intermétiers...).

2.3.6.3 L'emploi et l'insertion des personnes handicapées

L'emploi des personnes handicapées est une dimension historique de la politique en faveur de la diversité du Groupe.

La Mission Handicap existe depuis 2005.

Au 31 décembre 2014, le Groupe comptait 501 personnes en situation de handicap (en France et à l'étranger), soit 3,5 % de l'effectif.

L'Enseigne communique chaque année lors de la Semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées, pendant laquelle elle participe au « Handichat » organisé par l'Agefiph (Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées). Lors de cet événement, la Fnac présente sa politique en faveur de l'emploi des personnes handicapées (recrutement, professionnalisation, maintien dans l'emploi, sensibilisation), ainsi que son activité et ses métiers et répond en direct aux questions des candidats. En 2014, une campagne d'affichage d'information sur la réalité du Handicap (notamment la prise en compte des maladies invalidantes) et l'importance en termes de prévention des démarches de « reconnaissance » du Handicap, a été mise en place dans tous les établissements, ainsi que des animations destinées à la sensibilisation des salariés (par ex. au siège : initiation à la communication non verbale et à la langue des signes, lecture dans le noir, quiz...) et des mises en avant de livres et de DVD pour sensibiliser les clients. L'Enseigne est également présente sur les forums-emploi dédiés, notamment les forums en ligne comme le Handi2day (en avril et en octobre 2014) qui a mobilisé plus de 20 recruteurs. La Fnac publie toutes ses offres d'emploi sur le site de l'Agefiph et les adresses aux Cap Emploi. Elle double ses publications sur Monster d'une publication sur Hanploi.fr.

La mission Handicap informe et accompagne les personnes handicapées, lors du recrutement et tout au long du parcours professionnel, dans leurs démarches administratives, pour aménager leurs conditions de travail, accéder à la formation, développer leurs compétences, ainsi que les salariés qui deviennent bénéficiaires de la loi Handicap.

Pour favoriser l'accès à l'emploi des personnes handicapées, le Groupe a notamment mis en place un dispositif de professionnalisation adapté, avec un cursus de plus de 300 heures de formation en alternance. En 2014, deux nouvelles sessions ont été organisées avec le Greta et avec le Centre national de la fonction publique :

- * l'une qui a permis d'intégrer huit personnes sur le métier d'hôte de caisse ;
- * l'autre sur le métier de magasinier (intégration de cinq personnes).

En 2015, de nouvelles sessions sont prévues pour intégrer des personnes handicapées sur ces métiers (France).

Le Groupe travaille également avec les entreprises de Travail temporaire (France) afin de pouvoir accueillir des intérimaires bénéficiaires, notamment lors des renforts de fin d'année. Cet engagement a fait des critères de sélection des entreprises de Travail temporaire et fait l'objet d'un suivi régulier.

La Fnac est adhérente de l'association Tremplin – Études, Handicap, Entreprises, qui a pour objet d'encourager les lycéens et étudiants en situation de handicap à poursuivre leur

parcours vers des études supérieures, de les préparer tout au long de leurs études à leur future insertion professionnelle par un accompagnement individualisé, en mobilisant un réseau d'entreprises partenaires.

En outre, l'Enseigne développe des partenariats avec le secteur protégé (établissements ou services d'aide par le travail et entreprise adaptée) et lui confie notamment la blanchisserie des gilets Fnac (40 établissements en 2013).

En 2014, des contrats ont été confiés aux établissements et services d'aide par le travail (ESAT) et entreprise adaptée (EA) concernant l'impression et l'envoi de documents et de courriers, l'entretien des espaces verts. Ils interviennent également tout au long de l'année pour effectuer l'emballage des paquets cadeaux des produits commandés sur fnac.com notamment.

Le recyclage du papier, des gobelets, canettes et bouteilles plastique au siège a été confié à une entreprise adaptée, permettant ainsi d'allier l'engagement social et environnemental.

Dans les années à venir, l'Enseigne souhaite ouvrir les discussions avec les partenaires sociaux (France) en vue d'aboutir à la signature d'un Accord Handicap.

2.3.7 La politique de lutte contre les discriminations

Les actions mises en place en faveur de la diversité, pour l'équité de traitement et l'égalité des chances permettent de lutter contre les discriminations.

Les sessions de sensibilisation des managers permettent de réaffirmer clairement l'engagement de Groupe Fnac de partager les enjeux et une culture commune sur ces sujets, permettant leur compréhension, leur appropriation et ainsi leur mise en œuvre.

Ces éléments de la stratégie – affirmation, communication, sensibilisation, cadre légal, dialogue social, process managériaux et RH, actions et dispositifs concrets – fondent notre politique de lutte contre les discriminations et pour la diversité.

2.3.8 La promotion et le respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT

Au travers de l'ensemble de ses engagements et accords dans tous les pays au sein desquels elle est présente, la Fnac respecte et promeut les principes et droits reconnus par l'OIT.

En ce sens, et en se fondant sur des législations des pays dans lesquels elle est implantée, l'Enseigne respecte notamment la liberté d'association, proscrit le travail forcé et le travail des enfants et conduit une politique vierge de toute mesure discriminatoire.

En outre, la liberté d'association au sein du Groupe se traduit par la présence d'instances représentatives du personnel à chaque niveau de l'Enseigne.

2.4 Informations environnementales

Le Groupe porte une attention particulière à l’empreinte environnementale de ses activités, par la maîtrise de ses émissions de CO₂ liées au transport B2B, la réduction de sa consommation d’énergie et la collecte de déchets.

Depuis 2013, la Fnac agit également sur l’impact de ses produits ; en amont, en proposant à ses clients une information sur l’impact environnemental produit ; en aval, par la mise en place d’une politique de « seconde vie » responsable.

2.4.1 La politique générale en matière environnementale

2.4.1.1 L’organisation et les démarches d’évaluation ou de certification

Le suivi des impacts environnementaux des activités du Groupe est traité par le service RSE au sein de la direction des ressources humaines.

Les données, provenant essentiellement du transport et de la consommation d’énergie, sont remontées par les métiers.

À l’issue d’une démarche initiée en 2010 et portant sur le management environnemental, la Société Française du Livre (SFL, filiale du Groupe) a obtenu en 2013 la certification ISO 14001. Les équipes des deux sites (Saint-Denis et Rottembourg) sont mobilisées durablement et appliquent les bonnes pratiques mises en place, dans un souci d’amélioration des performances environnementales de la SFL.

2.4.1.2 Les actions de formation et d’information des salariés

Les salariés du Groupe sont sensibilisés aux bonnes pratiques pour réduire l’impact environnemental des magasins à travers la diffusion d’un document appelé « Écoguide Fnac ». Ce document est mis à jour chaque année par le Responsable de la maintenance afin de promouvoir les bonnes pratiques en termes d’économie d’énergie et de gestion des déchets.

Par ailleurs, le service RSE informe les salariés des actions menées et des résultats obtenus via un espace RSE sur le site institutionnel du Groupe, dans lequel est notamment publié le rapport RSE annuel. Une communication sur les chiffres clés et événements phares est réalisée de manière régulière à travers le site intranet du Groupe.

2.4.1.3 Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Bien que le Groupe exerce principalement des activités de distribution, dont les risques environnementaux et de pollution sont faibles par rapport à d’autres secteurs, il s’attache à minimiser son impact environnemental. Cet engagement se traduit par des objectifs ambitieux sur nos principaux impacts environnementaux : le transport et la consommation énergétique des bâtiments.

2.4.1.4 Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d’environnement

Il n’existe pas dans les états financiers de la Fnac de provisions ou garanties pour risques en matière d’environnement. En effet, ne faisant pas partie du secteur industriel, la Fnac encourt très peu de risques liés à l’environnement.

2.4.2 La pollution et gestion des déchets

2.4.2.1 Les rejets

Les rejets dans l’air, l’eau et le sol ne constituent pas un impact significatif pour le Groupe. Les seules émissions pouvant affecter significativement l’environnement sont celles de gaz à effet de serre.

2.4.2.2 Les mesures de prévention, de recyclage et d’élimination des déchets

Consciente de l’impact négatif sur l’environnement que génèrent les produits techniques dont la durée de vie est de plus en plus courte, la Fnac s’emploie à favoriser la seconde vie du produit et à gérer de manière responsable sa fin de vie.

La seconde vie des produits techniques

La Fnac a mis en place une structure, située au sein de Fnac Occasion, en charge de retraiter de manière responsable l'ensemble des produits issus de la garantie proposée par la Fnac, la « garantie 100 % remboursé ». Cette structure a pour ambition de donner une seconde vie à ces produits à travers des canaux de revalorisation :

- * soit par leur réparation ou reconditionnement par les équipes du SAV Fnac puis leur revente à nos clients via la Marketplace sur fnac.com ;
- * soit par leur revente à des acteurs leur offrant a minima une fin de vie responsable : recyclage ou réparation et revente via un réseau de distribution solidaire. La Fnac travaille notamment avec des entreprises d'insertion telles qu'Emmaüs-Ateliers du Bocage ou ENVIE. Par ailleurs, dès 2014, chaque acteur souhaitant acheter des lots a dû signer une charte de responsabilité sur laquelle il s'engage notamment en faveur d'une gestion responsable des déchets et sur l'effacement systématique des données.

L'une des premières missions de cette structure est de mettre sous contrôle les processus de traitement amont et aval des produits et notamment de s'assurer que ces derniers parviennent bien sur le site de retraitement.

La seconde vie des produits éditoriaux

La Fnac a initié en 2013 un dispositif de collecte nationale de livres, CD et DVD au sein de ses magasins en France au bénéfice de Bibliothèques sans Frontières. Ce rendez-vous annuel est décrit dans le paragraphe 2.5.2.2 consacré au volet sociétal de l'entreprise.

DEEE ⁽¹⁾, piles et cartouches d'encre périmètre France (hors Monaco pour Piles et DEEE, hors SFL)

(en tonnes)	2014	2013	2012
DEEE dirigés vers les filières de recyclage ou de réemploi	412	469	710
Piles et batteries collectées et dirigées vers les filières de recyclage	13	16	25
Cartouches d'encre dirigées vers des filières de recyclage et de reconditionnement	7	7	11

Ce tableau contient à la fois la production de déchets des magasins, sièges et entrepôts ainsi que les déchets retournés par les clients sur nos sites.

Il met en exergue une diminution des quantités de DEEE collectées (- 12 % en 2014 vs 2013) qui se poursuit depuis 2012. Cette tendance s'observe également sur l'ensemble des distributeurs français (- 16 % en 2014) et s'explique par une baisse significative du tonnage lié aux écrans (70 % des DEEE Fnac).

(1) Déchets d'Équipement Électrique ou Électronique.

Gestion des déchets

La nature des déchets produits par le Groupe est essentiellement liée à son activité de distribution. Le reconditionnement des produits ou l'utilisation de palettes pour le transport génèrent majoritairement des déchets non dangereux, à savoir des cartons, du papier et du plastique.

Étant donné l'importante consommation de cartons du Groupe, la Fnac travaille sur leur valorisation : le centre logistique France a retourné en 2014, 2 157 tonnes de cartons à son prestataire afin qu'elles soient recyclées.

Le siège de la Fnac s'intéresse également de près à sa gestion des déchets ; en 2014 une démarche de recyclage du papier/carton et également des contenants boissons (canettes, bouteille, gobelets) a été initiée sur le site. Ainsi, plus de 25 tonnes de cartons et papier ont pu être recyclées. Cette initiative revêt un caractère social puisque notre partenaire est une entreprise adaptée favorisant l'insertion de travailleurs handicapés (cf. 2.3.6.3).

Par ailleurs, le renouvellement en 2014 des gilets des vendeurs a permis au Relais (association membre d'Emmaüs France) de récupérer près de 5 tonnes de fibres textiles. Dirigé ensuite vers l'industrie automobile, ce don aura permis de créer l'intérieur complet de 217 voitures.

Enfin, la Fnac gère évidemment la fin de vie de déchets dangereux provenant de ses propres consommations ainsi que des retours clients : les néons, les piles, les déchets d'équipements électriques et électroniques, les huiles usagées, les déchets de laboratoire photo, les peintures, les aérosols, les emballages souillés et les cartouches d'encre.

En tant que grand distributeur, la Fnac devra dans les années à venir mettre l'accent sur la collecte du petit électroménager dans ses magasins afin de renforcer sa participation à l'effort national engagé pour collecter, dépolluer et recycler les DEEE en fin de vie.

2.4.2.3 Les nuisances sonores

L'activité du Groupe entraîne peu de nuisances sonores.

2.4.3 L'utilisation durable des ressources

2.4.3.1 La consommation et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales

L'eau ne constitue par un enjeu majeur pour la Fnac. D'une part, en tant que distributeur, la Fnac consomme uniquement de l'eau à usage sanitaire et d'autre part, la Fnac n'est pas implantée dans des pays dépassant le seuil de pénurie indiquant un état de stress hydrique⁽¹⁾.

Par ailleurs, les informations remontées sur la consommation d'eau sont difficilement exploitables du fait que de nombreux magasins ont conclu des baux commerciaux comprenant les dépenses d'eau, ce qui rend invisible les volumes consommés.

2.4.3.2 La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

La consommation de papier

Les deux principales sources de consommation de papier pour la Fnac sont d'une part le papier de bureau et d'autre part le papier directement acheté sous forme de produit fini (c'est le cas notamment des catalogues et autres supports de communication papier).

En 2014, 296 tonnes de papier de bureau ont été consommées. La DOSI a cette année désactivé les impressions automatiques journalières en magasin ce qui a permis d'éviter l'impression de près d'un million et demi de pages (7 tonnes).

Une tendance similaire est constatée sur l'achat de papier sous forme de produits finis dont 99 % provient de papier issu de fibres recyclées ou certifiées responsables.

La Fnac poursuit donc son engagement en faveur de la diminution de sa consommation de papier. Débutée en 2011, cette politique a permis la suppression des dossiers techniques sur support papier (dorénavant sous format numérique), la diminution significative

du volume de publications commerciales et de leur nombre de pages, leur numérisation et diffusion sur Internet, l'optimisation des systèmes d'impression ou encore la réduction des grammages.

La consommation d'emballages

Les emballages représentent un enjeu de taille pour le Groupe qui consomme des volumes significatifs de cartons et plastiques afin de protéger et transporter les produits distribués en magasins ou commandés sur Internet et livrés directement au client final.

Les cartons

En France, les tonnages de cartons achetés par la Logistique ont augmenté de 13 % en 2014 et représentent désormais 1 600 tonnes. Cette hausse s'explique par une augmentation de l'exploitation et des commandes Internet en 2014.

Les équipes logistiques cherchent en permanence à trouver le bon équilibre entre la meilleure protection de ses produits et la limitation du poids des emballages. Ce travail s'est notamment concrétisé en 2014 par un audit spécifique aux emballages réalisé par un prestataire externe (Éco-Emballages). À l'issue de cet exercice, il a été constaté que les cartons utilisés étaient déjà très performants en termes de rendement poids/protection. La Fnac a toutefois décidé d'aller plus loin dans son engagement en apposant des consignes de tri sur ses cartons pour aider les consommateurs à contribuer à un meilleur taux de recyclage.

Les emballages plastiques

La Fnac a réduit considérablement depuis 2012 sa consommation de sacs plastiques en les rendant payants (0,05 euro) et en proposant des sacs cabas réutilisables au prix de 0,50 euro et 1 euro. Ces sacs plastiques payants sont par ailleurs conçus en matière recyclée et recyclable.

Le tableau ci-après propose un aperçu des consommations totales d'emballages plastiques depuis 2012. Ces emballages plastiques proviennent de deux sources ; d'une part les sacs de caisse, d'autre part les emballages plastiques de type film étirable (notamment employés lors de la palettisation).

Périmètre : France, Belgique

(en tonnes)	2014	2013	2012	Progression 2013-2014
France	334	291	502	15 %
Belgique	22	26	33	(15 %)
TOTAL EMBALLAGES PLASTIQUES	356	317	535	12 %

(1) Le seuil de stress hydrique est défini par convention comme inférieur à 1 700 m³/habitant/an. Source : Données Aquastat – FAO.

En 2014, la consommation d'emballages plastique a augmenté en France suite à la création de sacs plastique spécifiques pour la période de Noël. Le surplus de stock sera utilisé pour 2015.

La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

Le directeur de la maintenance du Groupe mène depuis 2010 une politique d'optimisation de la consommation d'énergie des équipements par la mise en place de bonnes pratiques synthétisées dans l'« Écoguide Fnac » et le choix de matériels d'éclairage et de climatisation moins énergivores.

Dès 2013, en France, cette politique d'optimisation énergétique s'est traduite par la mise en place de GTC (gestion technique centralisée) dans plusieurs points de vente. En 2014, on a pu

constater une baisse de la consommation d'énergie de certains magasins ayant été équipés en 2013 (- 22 % de consommation pour la Fnac Noisy, - 14 % pour la Fnac de Clermont...). Forts de ce constat, une dizaine d'autres magasins ont été équipés au dernier trimestre 2014 et le déploiement se poursuivra en 2015 également. Les GTC permettent d'effectuer le pilotage horaire des éclairages, des centrales de traitement d'air, des locaux informatiques, et d'autres équipements techniques, ce qui aboutit à une meilleure gestion technique et donc une baisse des consommations d'énergie.

En Belgique et en Suisse, la Fnac fait des efforts pour s'approvisionner en énergie d'origine renouvelable⁽¹⁾. La Suisse bénéficie d'un approvisionnement de son siège social ainsi que de trois magasins (Rive, Lausanne, Balaxert) en électricité d'origine renouvelable pour plus de 80 %. Cette électricité verte est pour 60 % d'origine hydraulique (provenance Europe et Suisse) et pour 40 % issue du solaire et de la biomasse (provenance Suisse, dont Genève).

Consommation d'électricité

Périmètre : Groupe 100 %

	2014		2013		Évolution vs N-1	
	MWh	KWh/m ²	MWh	KWh/m ²	MWh	KWh/m ²
France	73 239	172	77 365	181	(5 %)	(5 %)
Belgique	6 070	279	6 150	283	(1 %)	(1 %)
Suisse	2 345	251	2 554	273	(12 %)	(12 %)
Espagne	22 048	237	21 550	234	2 %	4 %
Portugal	13 233	301	13 501	307	(2 %)	(2 %)
TOTAL	116 937	197	121 120	204	(3,5 %)	(3,4 %)

Le tableau ci-dessus illustre les évolutions en MWh des consommations liées à l'électricité. Il permet d'avoir une double lecture :

- * d'une part l'empreinte réelle du Groupe sur l'environnement (les MWh) : les modifications de périmètres ne sont pas prises en compte, on obtient le reflet de l'impact du Groupe grâce à des données brutes ;
- * d'autre part la performance environnementale (KWh/m²) : qui permet de mettre en valeur les efforts d'optimisation des consommations énergétiques et d'intégrer les variations de périmètres (ouvertures/fermetures de magasins).

Seule l'Espagne a vu sa consommation d'électricité augmenter pour deux raisons : l'ouverture des magasins madrilènes le dimanche et l'extension des plages horaires des entrepôts.

En 2014, près de **117 GWh** d'électricité ont été consommés par le Groupe, soit près de 4 % de moins qu'en 2013.

(1) Énergie renouvelable : Énergies produites par différents processus naturels (rayonnement solaire, vent, bois, chute d'eau, géothermie, etc.). Contrairement aux énergies fossiles, elles sont inépuisables et n'émettent pas de gaz à effet de serre. Source : Ademe.

Consommation de gaz

Deuxième variable importante de la consommation énergétique du Groupe, le gaz concerne seulement la France (18 sites) et la Belgique (tous les sites). Le périmètre n'a pas évolué entre 2013 et 2014.

Périmètre : France, Belgique

(en MWh)	2014	2013	Variation N-1
France	7 154	12 754	(44 %)
Belgique	1 295	ND	NA
TOTAL GAZ	8 449	NA	NA

La diminution importante de consommation de gaz entre 2014 et 2013 est à imputer d'une part à une meilleure maîtrise des chaudières sur le parc magasin et d'autre part à un hiver 2014 très clément.

2.4.3.3 L'utilisation des sols

Le Groupe n'est pas concerné par l'enjeu environnemental lié à l'utilisation des sols compte tenu de son secteur d'activité.

2.4.4 Le changement climatique

2.4.4.1 Les rejets de gaz à effet de serre

Les consommations d'énergie (principalement utilisée pour le chauffage, la climatisation et l'éclairage des points de vente, entrepôts et bureaux) et les transports de marchandises et de personnes constituent les deux principales sources d'émissions de CO₂ du Groupe.

Les émissions de CO₂ liées aux consommations énergétiques

Le tableau ci-dessous présente les consommations énergétiques de la France et les émissions de gaz à effet de serre directes (dues à la combustion du gaz naturel) et indirectes (dues à la production d'électricité) qui en découlent. Ces émissions ont été calculées en prenant les facteurs d'émission de la version 7 de l'Ademe.

Périmètre : Groupe 100 %

	2014	2013	Variations N-1
Gaz naturel (France, Belgique)	8 GWh	ND	NA
Électricité	117 GWh	121 GWh	(3 %)
TOTAL ÉNERGIE	125 GWH	NA	NA
Émissions liées au gaz naturel (directes)	1 834 T. éq. CO ₂	ND	NA
Émissions liées à l'électricité (indirectes)	21 763 T. éq. CO ₂	22 045 T. éq. CO ₂	(1,3 %)
TOTAL ÉMISSIONS LIÉES À L'ÉNERGIE	23 597 T. ÉQ. CO₂	NA	NA

Il convient de rappeler que ces chiffres ne représentent qu'un ordre de grandeur. En effet, le calcul des émissions de CO₂, directes et indirectes, nécessite l'emploi de nombreuses hypothèses, définies par l'association du bilan carbone et validées par les auditeurs.

Les émissions de CO₂ liées au transport

Les flux de transport pris en compte dans le reporting correspondent uniquement aux transports sous le contrôle du Groupe, c'est-à-dire payés par celui-ci.

Pour le transport de marchandises, la Fnac s'est donné pour mission d'assurer la disponibilité des produits qu'elle distribue dans tous ses points de vente tout en diminuant ses impacts



Ces flux, exclusivement routiers, sont exprimés en tonnes-kilomètres (t/km). Cette unité correspond, pour chaque trajet, à la distance parcourue multipliée par le tonnage total transporté sur ce trajet et permet de calculer les tonnages de CO₂ émis.

Pour l'édition 2014 du reporting, les données proviennent de la Logistique qui couvre :

- * les livraisons Aller/Retours depuis le site logistique France vers nos magasins français, nos filiales européennes (Belgique, Espagne, Portugal, Suisse), nos boutiques dans les gares et les aéroports, SFL ;
- * les navettes entre les trois entrepôts du site logistique France : Massy, Wissous 1 et Wissous 2 ;
- * les transports vers et en provenance de nos prestataires logistiques : Legendre, Prisme, Publidispatch ;
- * le port amont éditeurs : enlèvement du flux directement chez certains éditeurs livres à la charge de la Fnac (Hachette, MDS, Sodis, Volumen).

(en tonnes eq. CO ₂)	2014	2013	2012	2011
Transport « BtoB »	2 823	3 020	3 633	3 809

Concernant le transport BtoB, la diminution amorcée ces dernières années se confirme avec **une baisse de 6,5 % des émissions de CO₂** pour l'année 2014. Elle s'explique par une baisse des tonnages transportés couplée à la mise en œuvre de différentes mesures de performance :

- * calendrier du cadencement des livraisons accentué sur les magasins de Province et étendu à sept magasins Paris/Région parisienne ;

environnementaux. Pour plus de facilité et de clarté, le transport a été considéré en deux catégories.

Le transport BtoB

Le transport « **BtoB** » qui recouvre le flux d'approvisionnement des magasins par les entrepôts, et à la marge les retours fournisseurs et le port amont éditeurs.

Les flux entrepôts-magasins situés en dehors de la France sont exclus du périmètre.

Jusqu'en 2014, les facteurs d'émission de GES appliqués au transport BtoB ne prenaient pas en compte les émissions de production et d'acheminement du carburant. Il a été décidé lors de l'actualisation des facteurs en septembre 2014 d'intégrer l'amont et la fabrication dans ces facteurs.

La méthode de calcul utilisée est celle proposée dans la version 6 de la méthode « Bilan Carbone » de l'Ademe. Les facteurs d'émissions du gazole sont en revanche mis à jour avec la version 7 de l'Ademe. Pour les produits transportés par la Fnac, le facteur d'émission utilisé par défaut dans ce reporting prend en compte les moyennes françaises du transport routier.

Les émissions de CO₂ liées aux activités de transport marchandises sont présentées dans le tableau ci-dessous qui reprend les données retraitées de l'historique, suivant les nouveaux facteurs retenus.

- * optimisation accrue des flux transports en palettes Produits Techniques et consolidation des socles ;
- * utilisation exclusive de camions aux normes IV à VI sur les flux Province.

Le transport BtoC

Le transport « **BtoC** » recouvre la livraison aux clients de leurs achats fnac.com.



Afin de calculer les émissions liées aux expéditions fnac.com, le Groupe se base sur le nombre de colis envoyés.

Les colis concernés sont :

- * les commandes fnac.com ;
- * les livraisons des achats en magasin en région parisienne non express ;
- * les livraisons des achats en magasin non en stock en province (hors télé > 42").

Afin de faire le distinguo entre les flux aériens et les flux routiers (puisqu'il existe un écart important entre leurs facteurs d'émission respectifs), il a été décidé de scinder les colis expédiés en deux grands flux :

- * les colis expédiés à l'étranger : ce sont les colis transportés par Chronopost international, DHL, Bpost ;
- * les autres colis : ce sont tous les autres flux, ils sont en grande majorité transportés par la Poste.

(en tonnes eq. CO ₂)	2014	2013
Transport « BtoC »	4 862	4 725

Le transport BtoC fnac.com représente près de 63 % des émissions totales liées au transport. En 2014, on constate une hausse de 3 % due à l'augmentation des expéditions à l'étranger.

Au total en 2014, 7 685 tonnes de CO₂ équivalent sont à imputer aux transports.

2.4.4.2 L'adaptation aux conséquences du changement climatique

L'activité du Groupe ne nécessite pas la mise en place de mesures d'adaptation aux conséquences du changement climatique.

2.4.5 La protection de la biodiversité

L'activité du Groupe n'a pas d'impact significatif sur la biodiversité.

2.5 Informations sociétales

2.5.1 L'impact territorial, économique et social de l'activité de la Fnac

La Fnac apparaît comme un acteur important du tissu local de par l'activité économique qu'elle génère. En outre, les implantations des magasins, principalement en centre-ville, permettent à l'Enseigne de jouer un rôle déterminant dans la dynamisation du tissu social urbain.

En 2014, La Fnac en France est implantée dans près de 9 % des villes de plus de 10 000 habitants grâce aux ouvertures de six nouvelles franchises sur le territoire : Le Puy-en-Velay, Boulogne-sur-Mer, Compiègne, Beauvais et Belleville-sur-Saône (vs 7,5 % en 2009).

Enfin, l'action culturelle des magasins traduit la politique et les investissements sociétaux de l'Enseigne (cf. 1.4.4.4) :

- * par l'organisation d'événements gratuits (1 125 en 2014 sur le périmètre France ayant rassemblé près de 200 000 personnes selon nos estimations) dans ses magasins ou hors les murs :

- concerts, dédicaces, rencontres, conférences, permettant notamment aux artistes locaux de rencontrer facilement leur public,
- organisation de prix culturels référents : prix du roman Fnac, prix de la BD et prix Goncourt du lycéen,
- festival Fnac Live ;
- * par la mise en place de partenariats avec les institutions culturelles locales (salles de spectacles ou de concerts, festivals, musées, opéras...) dans l'objectif d'augmenter le rayonnement de leurs actions, et d'inviter la clientèle Fnac (dont plus de 2 000 000 d'adhérents) à découvrir leurs programmations.

2.5.2 Les relations avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité de la Fnac

2.5.2.1 Le dialogue avec les parties prenantes

Depuis de nombreuses années, la Fnac s'efforce d'entretenir un dialogue permanent et constructif avec ses parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes à l'organisation, locales ou nationales. Le tableau ci-après a pour vocation de lister les parties prenantes les plus importantes de la Fnac et d'y associer les supports proposés par le Groupe pour dialoguer.

Parties prenantes	Principaux supports de dialogue
Clients	Magasins Réseaux sociaux Enquêtes consommateurs Manifestations culturelles gratuites
Collaborateurs	Enquête interne (réalisée en 2014 mais les résultats ne seront disponibles qu'en 2015) Intranet/Newsletters/Fnac in 2014 : concours « Fnac Révélation »
Partenaires Sociaux	Rencontres régulières avec les Instances Représentatives du Personnel Accords d'entreprise Info consult
Actionnaires, investisseurs et agences de notation	Site institutionnel Communiqués et rapports financiers Assemblée générale
Fournisseurs	Rencontre annuelle Fournisseurs-Vendeurs organisée par la Fnac
ONG et associations	Partenariats nationaux et actions ponctuelles initiées par les magasins
Entrepreneurs	Concours Start-Up Fnac Pro

Vis-à-vis de ses clients, la Fnac a un engagement fort de conseil indépendant porté par ses vendeurs et le Labo Fnac qui évalue et compare les caractéristiques et performances des produits techniques. Le Labo Fnac se distingue depuis près de 40 ans par son expertise sur les produits et son indépendance vis-à-vis de ses fournisseurs ; les résultats de ces études sont ensuite restitués gratuitement aux consommateurs. En 2014, son équipe de techniciens hautement qualifiés a réalisé 835 tests pour 387 produits pour les comparer sur la base de critères de performance parfois difficiles à apprécier sur le point de vente. Le Labo Fnac n'a d'équivalent dans aucune autre enseigne de 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.

Avec un nouveau dispositif d'affichage environnemental sur les téléviseurs mis en place en septembre 2013 en magasin et sur fnac.com, la Fnac confirme son rôle de conseil. En 2014, les clients ont ainsi eu à leur disposition un nouveau critère de sélection, lié à l'impact sur le climat et sur les ressources naturelles non renouvelables du produit sur tout son cycle de vie, depuis sa fabrication jusqu'à son déchet en passant par son transport et son utilisation. Sur l'année écoulée, en moyenne 90 % des téléviseurs proposés à la vente dans les magasins Fnac ou sur fnac.com ont une note environnementale ; cette note est calculée de manière indépendante en s'appuyant sur les référentiels validés par l'Ademe. Sur fnac.com, 30 000 clics ont été recensés sur la note environnementale en 2014. Enfin, un conseil complémentaire pour un usage moins consommateur d'énergie est apporté,

ainsi qu'une information sur les solutions de reprise des anciens produits techniques par la Fnac. En 2015, cet engagement d'un accompagnement conseil sera renforcé avec l'extension de la note environnementale à de nouvelles familles de produits : les PC, tablettes et smartphones.

Destiné à ses collaborateurs sur l'ensemble de ses magasins et sites en France, la Fnac a organisé en 2014 le concours interne « Fnac Révélation ». Mis en place à l'occasion du soixantième anniversaire de l'Enseigne et dans la droite ligne de sa vocation de défricheur de talents, le concours visait à mettre en avant et valoriser les talents artistiques des équipes. Pendant deux mois, les collaborateurs ont été invités à déposer leur candidature et publier leurs œuvres sur un site web dédié pour concourir dans l'une des trois catégories proposées : littérature, photographie et musique. À chaque catégorie son jury composé d'experts Fnac et parrainé par un artiste (Sorj Chalandon pour la littérature, Olivia Ruiz pour la musique, Matthieu Pernot pour la photographie). En juillet, les candidatures ont été soumises aux trois jurys qui ont élu un lauréat par catégorie. En parallèle, l'ensemble des collaborateurs ont pu voter sur le site web pour élire le « prix du public ». Une mobilisation en interne, tant du management que des collaborateurs, une réelle émulation et un décloisonnement des sites et métiers, l'initiative a remporté un franc succès avec, au final, plus de 200 œuvres en course, 6 800 visiteurs et plus de 4 000 votes enregistrés sur le site. Les quatre lauréats ont en outre bénéficié d'un accompagnement par l'Enseigne pour les aider à professionnaliser leurs pratiques artistiques.

Enfin, la Fnac a marqué son attachement à l'innovation et l'esprit d'entreprise en organisant pour la première fois en 2014 un concours « Start Up – Fnac Pro » visant à récompenser et soutenir en matériel les trois start-up les plus innovantes.

2.5.2.2 Les actions de partenariat et de mécénat

La Fnac soutient depuis de nombreuses années l'entreprise d'insertion Emmaüs-Ateliers du Bocage, à laquelle elle fait don des téléphones portables collectés en magasin et des anciens ordinateurs des collaborateurs encore en état de fonctionnement.

En avril 2014, pendant la semaine du développement durable, la Fnac a lancé la deuxième édition de la Grande Collecte nationale au profit de Bibliothèques sans Frontières. Cette grande collecte de livres, CD, DVD qui a su mobiliser salariés et clients, et a permis à l'association de recevoir environ 170 000 produits éditoriaux, contre 70 000 en 2013. Ce projet a d'ailleurs reçu Prix Spécial du Jury de la part du Club « Génération Responsable », association regroupant des professionnels de la RSE et du développement durable.

Cet événement a vocation à devenir un grand rendez-vous annuel permettant à la Fnac de renforcer sa position en tant qu'acteur d'accès à la culture.

Dans un même esprit de solidarité et pour la 6^e année consécutive, la Fnac de Dijon a organisé, en partenariat avec le Secours Populaire, la « Braderie Solidaire ». Cet événement, ayant attiré 6 000 personnes en 2014, offre la possibilité au public d'acheter des produits neufs (qui sont des invendus Fnac de toute la France) à prix bradés. Les recettes, entièrement reversées au Secours Populaire, ont atteint 132 900 euros. Au-delà de son apport en produits culturels, la Fnac Dijon s'implique humainement, son personnel s'investissant bénévolement dans l'événement.

Par ailleurs Alexandre Bompard, PDG de la Fnac, est parrain de l'association Sport dans la Ville qui œuvre pour l'insertion des jeunes à travers la pratique du sport.

Enfin, le dispositif « Ze GIVE » mis en place en 2013 se poursuit et permet aux clients sur fnac.com d'arrondir leur achat à l'euro supérieur au bénéfice des associations partenaires de l'Enseigne, à savoir Bibliothèques Sans Frontières, Ateliers du Bocage, Sport dans la Ville et ELA.

2.5.3 Les relations avec les sous-traitants et les fournisseurs

Le Groupe opérant sur une activité de distribution, le poids de ses achats est très important. Soucieuses de limiter les impacts sociaux et environnementaux liés à ses achats, les directions des achats marchands et non marchands sont engagées depuis 2009 dans la diffusion auprès de leurs partenaires commerciaux d'une « charte RSE Fnac Fournisseurs » rappelant les principaux textes relatifs au respect des droits de l'homme, des droits du travail, de la préservation de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

La Fnac tend également à privilégier les entreprises sociales et responsables à travers la mise en place d'une structure, située au sein de Fnac Occasion, en charge de traiter de manière

responsable l'ensemble des produits issus de sa garantie « 100 % remboursé ». Ce dispositif, s'inscrivant dans la volonté de l'entreprise de développer la seconde vie des produits, est décrit dans le volet environnemental du présent document.

Par ailleurs, la Fnac souhaite apporter son soutien au secteur protégé (ESAT, EA), en l'intégrant dans de nombreux appels d'offres émis par les achats non marchands. Aujourd'hui, ces entreprises sont notamment sollicitées pour la blanchisserie des gilets Fnac, les réponses aux candidatures spontanées, l'impression de ses supports de communication interne (affiches, journaux internes, information adressée au domicile des salariés, stylos) et le tri des déchets du siège.

2.5.4 La loyauté des pratiques

2.5.4.1 Les actions engagées pour prévenir de la corruption

La Fnac a matérialisé son engagement en faveur des droits de l'Homme (respect notamment de l'ensemble des règles édictées par l'Organisation internationale du travail) et d'une éthique des affaires (prévention des abus de biens sociaux, déclaration d'indépendance des acheteurs, vigilance en matière de conflits d'intérêts, neutralité politique, cadeaux fournisseurs...) à travers un Code de conduite des affaires, mis à jour en 2013, qui a vocation à s'appliquer sur l'ensemble de son périmètre en vue de promouvoir des comportements intègres et responsables. Ce code, disponible en cinq langues, est diffusé auprès de l'ensemble des salariés Fnac.

2.5.4.2 Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

En tant qu'établissement recevant du public (ERP), la Fnac doit respecter une stricte réglementation en matière de sécurité. Le Groupe s'assure donc que chacun de ses sites est capable de limiter les risques d'incendie, alerter les occupants lorsqu'un sinistre se déclare, favoriser l'évacuation tout en évitant la panique, alerter des services de secours et faciliter leur intervention. Le bon

respect de ces réglementations est assuré par des vérifications annuelles de la conformité des installations et des équipements par la commission de sécurité et d'accessibilité.

De plus, des rondes de sécurité quotidiennes par le personnel Fnac sont organisées à l'ouverture des magasins avec un focus particulier sur les moyens et équipements de secours ainsi que sur le dégagement des issues de secours et des allées de circulation. Les directeurs de magasins Fnac ont à leur disposition un guide de prévention contre les accidents clients à divulguer aux personnels de leur magasin. Ce guide réalisé par la direction de la prévention des risques en partenariat avec le CNPP et Perifem⁽¹⁾ a pour vocation d'informer des risques pouvant survenir dans les établissements. Il apporte également des conseils sur la mise en place des mesures de prévention destinées à assurer la sécurité de la clientèle et des consommateurs.

Compte tenu de ses activités, la Fnac ne divulgue pas d'information relative à la santé des consommateurs.

2.5.4.3 Les autres actions engagées en faveur des droits de l'homme

L'ensemble des actions répondant à cet item a été développé dans les sections précédentes.

(1) CNPP : Centre national de prévention et de protection.
Perifem : Association technique du commerce et de la distribution.

2.6 Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité de professionnel de l'expertise comptable désigné organisme tiers indépendant de Groupe Fnac, accrédité par le COFRAC sous le numéro n° 3-1080⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014 présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux protocoles de reporting social, et environnement et sociétal utilisés par la société, (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion au chapitre 2.2 « Note méthodologique » et disponible sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires et le code de déontologie de la profession inséré dans le décret du 30 mars 2012 relatif à l'exercice de l'activité d'expertise comptable. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité en conformité avec la norme professionnelle de maîtrise de la qualité qui régit notre profession.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- * d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) :
- * d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière

sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 4 personnes entre novembre 2014 et février 2015 pour une durée d'environ 4 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

1. Attestation de présence des Informations RSE

En conformité avec la norme professionnelle applicable aux attestations particulières et avec l'Arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission, nous avons effectué les travaux suivants :

- * nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent ;
- * nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du code de commerce ;
- * en cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du code de commerce ;
- * nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au chapitre 2.2 « Note méthodologique » du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

En conformité avec la norme professionnelle applicable aux attestations particulières, avec l'Arrêté du 13 mai 2013 déterminant

(1) Portée disponible sur le site www.cofrac.fr.

2 | RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et avec la norme « International Standard on Assurance Engagements » ISAE 3000, nous avons effectué les travaux suivants :

Nous avons mené six entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- * d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- * de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁽¹⁾ :

- * au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

- * au niveau d'un échantillon représentatif d'entités et sites que nous avons sélectionnées⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 80 % des effectifs et entre 66 % et 100 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues 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. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Fait à Paris, le 24 février 2015

L'organisme tiers indépendant

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Vincent Papazian

Associé

(1) Indicateurs quantitatifs sociaux : effectifs CDD et CDI par genre ; turnover CDI ; départs ; taux d'absentéisme ; nombre de travailleurs handicapés / effectifs ; taux de fréquence des accidents du travail ; nombre total d'heures de formation.

Indicateurs quantitatifs environnementaux : déchets de DEEE, piles et cartouches d'encre ; consommation d'électricité ; consommation de gaz ; émissions de CO₂ liées aux consommations énergétiques ; émissions de CO₂ liées aux activités de transport marchandises (B2B et B2C) ; tonnages de cartons achetés par la logistique.

Information qualitatives relatives aux paragraphes « L'égalité de traitement » ; « La politique de lutte contre les discriminations » ; « La seconde vie des produits techniques » ; « L'impact territorial, économique et social de l'activité de la Fnac » ; « L'affichage environnemental » ; « La Charte RSE Fournisseurs ».

(2) Pour les informations environnementales : Plateforme logistique de Massy.

Pour les informations environnementales (hors activités logistiques) et sociales : Fnac France, Fnac Espagne.

Pour les informations environnementales (hors activités logistiques) : Fnac Ternes.



3

Gouvernement d'entreprise

3.1	Organes d'administration, de direction et de contrôle	54	3.5	Rapport du Président du conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	71
3.1.1	Composition des organes d'administration, de direction et de contrôle	54	3.5.1	Composition du conseil d'administration	71
3.1.2	Conflits d'intérêts	61	3.5.2	Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration	72
3.2	Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle	61	3.5.3	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	78
3.2.1	Mandats des membres des organes d'administration et de direction	61	3.6	Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du conseil d'administration de la société Groupe Fnac SA	86
3.2.2	Informations sur les contrats de service liant des membres des organes d'administration et de direction à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales	62	3.7	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	87
3.2.3	Comités du conseil d'administration	62			
3.2.4	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	66			
3.3	Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction	66			
3.3.1	Rémunérations et avantages du Président-Directeur Général	66			
3.3.2	Rémunérations des mandataires sociaux – jetons de présence	69			
3.4	Participation, intéressement collectif et intéressement long terme	70			
3.4.1	Accords de participation et d'intéressement	70			
3.4.2	Intéressement long terme	70			

3.1 Organes d'administration, de direction et de contrôle

3.1.1 Composition des organes d'administration, de direction et de contrôle

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 direction » du présent Document de référence.

3.1.1.1 Conseil d'administration

Le tableau ci-dessous présente la composition du conseil d'administration et les principaux mandats et fonctions exercés par les administrateurs en dehors de la Société au cours des cinq dernières années.

Au 31 décembre 2014, le conseil d'administration comptait dix membres dont six indépendants.

<p>Alexandre Bompard 42 ans</p>	<p>Président-Directeur Général</p> <p><i>Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015</i></p> <p>Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Président-Directeur Général, Fnac ■ Administrateur, Les Éditions Indépendantes^(a) <p>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Président, Europe 1 Télécompagnie ■ Président, Europe 1 Sport ■ Gérant, Europe News ■ Gérant, Europe Interactive ■ Représentant permanent, Lagardère Active ■ Administrateur, Lagardère Active Broadcast <p>Nombre d'actions détenues</p> <p>364</p>
--	---

(a) Sociétés françaises cotées.

Patricia Barbizet

60 ans

12, rue François 1^{er}
Paris (75008)

Administrateur et Vice-Présidente

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

- Directeur général non mandataire social et membre du conseil de surveillance, Financière Pinault
- Directeur général et administrateur, Artémis
- Vice-Président du conseil d'administration et administrateur, Kering^(a)
- Représentant permanent d'Artémis au conseil d'administration, AGEFI
- Représentant permanent d'Artémis au conseil d'administration, Sebdo Le Point
- Administrateur, Yves Saint Laurent
- Administrateur, Total^(a)
- Administrateur, Peugeot SA^(a)
- Administrateur, Société Nouvelle du Théâtre Marigny
- Membre du conseil de gérance, Société Civile du Vignoble du Château Latour
- *Chairman*, Christie's International Plc
- *Administratore*, Palazzo Grassi
- *Non-executive Board Member*, Kering Holland (anciennement Gucci)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Administrateur, TF1^(a)
- Administrateur, Bouygues^(a)
- Administrateur, Air France-KLM^(a)
- Administrateur, Fonds Stratégique d'Investissement
- *Board member*, Gucci Group N.V.
- *Non-executive Director*, Tawa Plc
- Directeur général délégué, Société Nouvelle du Théâtre Marigny
- Administrateur, Piasa
- Administrateur, Fnac SA

Nombre d'actions détenues

1 130

(a) Sociétés françaises cotées.

Stéphane Boujnah

51 ans

40, rue de Courcelles
Paris (75008)

Administrateur indépendant

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

- Directeur général, Santander Global Banking & Markets pour l'Europe continentale
- Membre du conseil d'administration, Paris Europlace
- Administrateur, CinéTévé
- Président du conseil d'administration, En Temps Réel, Association pour la Recherche et le Débat
- Président du conseil d'administration de l'Ensemble Orchestral « Accentus/Erda/Insula »

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- *Managing Director*, Deutsche Bank

Nombre d'actions détenues

300

Carole Ferrand

44 ans

12, rue François 1^{er}
Paris (75008)**Administrateur***Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016***Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014**

- Présidente d'Honneur et administrateur, Terra Nova (association loi 1901)
- Administrateur, Sebdo, Le Point
- Administrateur, Artémis 21
- Administrateur, Éditions Tallandier

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Administrateur et Présidente du conseil d'administration, Sofica EuropaCorp ^(a)
- Administrateur, Sofica Hoche Artois Image

Nombre d'actions détenues

250

*(a) Sociétés françaises cotées.***Antoine Gosset-Grainville**

49 ans

44, avenue
des Champs-Élysées
Paris (75008)**Administrateur indépendant***Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015***Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014**

- Membre du conseil de surveillance, Schneider Electric ^(a)
- Administrateur, La Compagnie des Alpes ^(a)
- Associé fondateur, BDGS Associés

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Directeur général adjoint, groupe Caisse des Dépôts
- Administrateur, CNP Assurances ^(a)
- Administrateur, Icade ^(a)
- Administrateur, Fonds Stratégique d'Investissement
- Administrateur, Transdev
- Administrateur, Dexia

Nombre d'actions détenues

250

(a) Sociétés françaises cotées.

Alban Gréget

38 ans

12, rue François 1^{er}
Paris (75008)

Administrateur

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

- Administrateur, Artémis 21, Artémis 31 et Artémis 32
- Administrateur et Président du conseil d'administration, AGEFI
- Administrateur et directeur général, Finintel
- Administrateur, Capi
- Administrateur, Immobilier Neuf
- Administrateur, Courrèges
- Administrateur et directeur général délégué, La Centrale de Financement
- Représentant permanent d'Artémis administrateur, Michel & Augustin
- Président, Marigny
- Représentant permanent d'Artémis, administrateur d'Optimhome Portugal
- Président et représentant permanent de Rocka, administrateur, Optimhome SAS

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Administrateur, La Centrale du Crédit
- Représentant permanent d'Artémis administrateur, Mimesis Republic

Nombre d'actions détenues

250

Nonce Paolini

66 ans

1, quai du Point-du-Jour
Boulogne (92656)

Administrateur indépendant

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

- Président-Directeur Général, TF1 ^(a)
- Président et administrateur, Monte Carlo Participation
- Président et administrateur, Fondation d'entreprise TF1
- Administrateur, Bouygues ^(a)
- Administrateur, Bouygues Telecom
- Représentant permanent de TF1 administrateur, groupe AB
- Représentant permanent de TF1 administrateur, Extension TV
- Représentant permanent de TF1 administrateur, TF6 Gestion
- Représentant permanent de TF1 administrateur, GIE TF1 Acquisitions de droits
- Vice-Président et administrateur, TMC (Télé Monte Carlo)
- Représentant permanent de TF1, administrateur, École de la Cité, du Cinéma et de la Télévision

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Représentant permanent de TF1, Administrateur, Mediamétrie
- Administrateur, TF1 Thématiques
- Président, NT1
- Président HDI
- Président, TF1 Management
- Représentant permanent de TF1 Management, gérant, La Chaîne Info
- Représentant permanent de TF1 Management, gérante, TF1 DS
- Président, TF1 Publicité
- Président, Programmes européens francophones audiovisuels spéciaux 4
- Président, HOP (Holding Omega Participations)

Nombre d'actions détenues

250

(a) Sociétés françaises cotées.

**Arthur
Sadoun**

42 ans

133, avenue des
Champs-Élysées
Paris (75008)

Administrateur indépendant

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

- Président-Directeur Général, Publicis Conseil
- Président-Directeur Général, Publicis Activ France
- CEO, Publicis Worldwide
- Président, Marcel
- Président, Publicis Dialog
- Président, Publicis Webperformance
- Administrateur F2SCom
- Administrateur, Care France

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Néant

Nombre d'actions détenues

250

**Brigitte
Taittinger-
Jouyet**

55 ans

74, rue Raynouard
Paris (75016)

Administrateur indépendant

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

- Administrateur, HSBC France^(a)
- Administrateur, Centre Georges Pompidou
- Administrateur, Festival d'Aix

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Présidente, Société des Parfums Annick Goutal

Nombre d'actions détenues

250

(a) Sociétés françaises cotées.

**Jacques
Veyrat**

52 ans

4, rue Eule
Paris (75008)

Administrateur indépendant

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

- Président, Impala SAS
- Administrateur, HSBC France^(a)
- Censeur, Louis Dreyfus Armateurs
- Administrateur, Nexity^(a)
- Membre du conseil de surveillance, Eurazeo^(a)
- Censeur, Direct Énergie
- Censeur Sucres et Denrée

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Président, Louis Dreyfus Holding BV
- Président-Directeur Général, Louis Dreyfus
- Président-Directeur Général, Neuf Cegetel
- Administrateur, Direct Énergie
- Administrateur, ID Logistics Group
- Administrateur, Imerys

Nombre d'actions détenues

250

(a) Sociétés françaises cotées.

Tous les administrateurs de la Société, tels qu'ils sont listés ci-dessus, ont été nommés par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 17 avril 2013.

Afin de permettre un renouvellement des administrateurs par roulement périodique, il a été organisé un tirage au sort parmi les administrateurs (à l'exception du Président du conseil d'administration) afin de les répartir en trois groupes :

- * un premier groupe, composé de trois administrateurs, Carole Ferrand, Brigitte Taittinger-Jouyet et Alban Gréget, qui ont démissionné de leur mandat préalablement à l'assemblée annuelle de la Société tenue en 2014 ayant statué sur les comptes annuels de l'exercice 2013 ;
- * un deuxième groupe, composé également de trois administrateurs, Stéphane Boujnah, Nonce Paolini, Arthur Sadoun, qui démissionneront de leur mandat préalablement à l'assemblée annuelle de la Société à tenir en 2015 afin de statuer sur les comptes annuels de l'exercice 2014 ; et
- * un troisième groupe composé des trois administrateurs restants (Patricia Barbizet, Antoine Gosset Grainville et Jacques Veyrat) dont les mandats expireront lors de l'assemblée annuelle de la Société à tenir en 2016 afin de statuer sur les comptes annuels de l'exercice 2015.

En application des statuts, le conseil d'administration de la Société a procédé à la désignation d'une Vice-Présidente, Patricia Barbizet, dont la nomination est intervenue au cours de la réunion du conseil d'administration de la Société du 22 octobre 2013.

Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration

Alexandre Bompard – Président-Directeur Général – Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de droit public, d'un DEA de sciences économiques et ancien élève de l'École nationale de l'administration (promotion Cyrano de Bergerac). Affecté à l'Inspection générale des finances (1999-2002), il devient conseiller technique de François Fillon, alors ministre des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité (avril-décembre 2003). Entre 2004 et 2008, Alexandre Bompard exerce plusieurs responsabilités au sein du groupe Canal + : il est directeur de cabinet du Président Bertrand Méheut (2004-2005), puis directeur des sports et des affaires publiques du groupe (juin 2005-juin 2008). En juin 2008, il est nommé Président-Directeur Général d'Europe 1 et d'Europe 1 Sport. Depuis janvier 2011, il est Président-Directeur Général de la Fnac et a été censeur et membre du comité exécutif de Kering jusqu'en avril 2013.

Patricia Barbizet – Vice-Présidente du conseil d'administration – Diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris. Elle a débuté sa carrière au sein du groupe Renault comme trésorier de Renault Véhicules Industriels, puis directeur financier de Renault Crédit International. Elle rejoint le groupe Pinault en 1989 en tant que directrice financière. En 1992, elle contribue à la création d'Artemis dont elle devient la même année directrice générale. Puis, de 2005 à 2012 elle est membre du conseil d'administration

de Total et PSA Peugeot-Citroën. Elle est directeur général du groupe Artémis, la société d'investissement de la famille Pinault, Vice-Président du conseil d'administration de Kering et CEO et Chairwoman de Christie's International.

Stéphane Boujnah – Administrateur indépendant – Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, titulaire d'un DEA de droit international économique, d'un LLM de droit des affaires internationales de l'Université du Kent à Canterbury et d'un MBA de l'INSEAD. De 1991 à 1997, il est avocat au sein du cabinet Freshfields, spécialisé en fusions-acquisitions et en projets d'investissements internationaux. Il devient conseiller au cabinet du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Dominique Strauss-Kahn, où il est chargé de l'innovation, des nouvelles technologies, du capital-risque, des investissements étrangers et de certaines réformes structurelles (1997-1999). De 2000 à fin 2002, il est directeur Fusions et Acquisitions au sein de Crédit Suisse First Boston Technology Group à Palo Alto puis à Londres. Il crée ensuite KM5 Capital, une entreprise spécialisée dans les fusions et acquisitions dans le secteur technologique et dans le conseil aux fonds de capital-risque et aux opérateurs de *private equity* (2003-2004), et devient *Managing Director* en charge du développement des activités de banque d'affaires de Deutsche Bank à Paris (2005-2010). Depuis mai 2010, il est directeur général de Santander Global Banking and Markets pour la France et le Benelux, dont il est devenu depuis juillet 2014 directeur général pour l'Europe Continental.

Carole Ferrand – Administrateur – Diplômée de l'École des hautes études commerciales (promotion 1992). Elle 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 directeur financier puis secrétaire général à partir de 2002. En 2011, elle occupe les fonctions de directeur financier du groupe Europacorp. Depuis janvier 2013, elle est directeur des financements au sein du groupe Artémis et en charge de l'accompagnement stratégique et financier de certaines participations.

Antoine Gosset-Grainville – Administrateur indépendant – 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 de l'administration (promotion Léon Gambetta). Affecté à l'Inspection générale des finances en 1993, il 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.

Alban Gréget – Administrateur – Diplômé de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales. Il est analyste en Corporate Finance à la Société Générale à Paris puis à Londres (1997-2000). De 2001 à 2008, il est *Analyst, Associate* puis Vice-Président en fusions et acquisitions chez Merrill Lynch à Paris. Depuis mars 2008, il est directeur des investissements du groupe Artémis, pour lequel il est en charge des nouveaux investissements, des opérations de fusions et acquisitions et de l'accompagnement stratégique et financier de certaines participations, et est administrateur de plusieurs sociétés du groupe Artemis.

Nonce Paolini – Administrateur indépendant – Titulaire d'une maîtrise de lettres et diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (promotion 1972). Il 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.

Arthur Sadoun – Administrateur indépendant – Diplômé de l'European Business School et titulaire d'un MBA à l'Institut européen d'administration des affaires. Il crée sa propre agence de publicité au Chili avant de rejoindre le réseau TBWA à Paris comme directeur du planning stratégique international puis directeur du développement. En 2000, il est nommé directeur général de TBWA/Paris puis en devient Président en 2003. En 2006, il rejoint Publicis Conseil en tant que Président-Directeur Général. Il est Président de Publicis France depuis 2009 et directeur général de Publicis Worldwide depuis 2011.

Brigitte Taittinger-Jouyet – Administrateur indépendant – 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), elle 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. Depuis 2013, elle est directrice de la stratégie et du développement de l'Institut d'études politique de Paris (Sciences Po – Paris).

Jacques Veyrat – Administrateur indépendant – 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), il 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 de Impala.

3.1.1.2 Direction générale

Conformément aux termes de l'article 16 des statuts de la Société, Monsieur Alexandre Bompard exerce les fonctions de Président du conseil d'administration et de directeur général de la Société. Il a été nommé en qualité de Président-Directeur Général de la Société le 17 avril 2013 pour une durée de trois ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de la Société appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

3.1.1.3 Comité de direction

Le comité de direction du Groupe est composé des personnes suivantes :

- * Alexandre Bompard, Président-Directeur Général ;
- * Enrique Martinez, directeur général Europe du Nord ;
- * Matthieu Malige, directeur financier Groupe ;
- * Coralie Piton, directrice de la stratégie ;
- * Frédérique Giavarini, directrice des ressources humaines ;
- * Claudia Almeida e Silva, directrice générale Europe du Sud ;
- * Olivier Theulle, directeur des opérations ;
- * Laurent Glepin, directeur de la communication ;
- * Katia Hersard, directrice Marque et Marketing et du e-commerce ;
- * Benoît Freaux, directeur des systèmes d'information.

Le comité de direction du Groupe se réunit de manière hebdomadaire pour évoquer les performances opérationnelles et financières du Groupe, échanger sur les projets stratégiques et la conduite de l'entreprise.

3.1.1.4 Déclaration relative aux membres du conseil d'administration

À la connaissance de la Société, il n'existe, à la date d'enregistrement du présent Document de référence, aucun lien familial entre les membres du conseil d'administration de la Société.

À la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'une des personnes susvisées, (ii) aucune des personnes susvisées n'a été associée à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'une des personnes susvisées par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés)

et (iv) aucune des personnes susvisées n'a été empêchée par un tribunal d'agir en qualité 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, il n'existe aucun contrat de service liant les administrateurs à la Société ou l'une quelconque de ses filiales sous réserve des contrats commerciaux mentionnés en section 3.1.2.

3.1.2 Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société, il n'existe pas, à la date d'enregistrement du présent Document de référence, de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société des membres du conseil d'administration de la Société et leurs intérêts privés.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de pacte ou accord quelconque, autre que des contrats commerciaux conclus avec des sociétés dont certains administrateurs sont les représentants légaux,

dans le cadre normal de la conduite des affaires et à des conditions de marché, conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel l'un des membres du conseil d'administration de la Société a été nommé en cette qualité.

Il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du conseil d'administration de la Société concernant la cession de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception des règles relatives à la prévention des délits d'initiés.

3.2 Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle

3.2.1 Mandats des membres des organes d'administration et de direction

Les dates d'expiration des mandats des membres du conseil d'administration et de la direction générale de la Société figurent à la section 3.1.1 « Composition des organes de direction et de contrôle ».

Il est rappelé qu'afin de permettre un renouvellement des administrateurs par roulement périodique, il a été organisé un tirage au sort parmi les administrateurs (à l'exception du Président du conseil d'administration) afin de les répartir en trois groupes, tel que figurant à la section 3.1.1 « Composition des organes de direction et de contrôle ».

3.2.2 Informations sur les contrats de service liant des membres des organes d'administration et de direction à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales

À la connaissance de la Société, il n'existe pas à la date d'enregistrement du présent Document de référence de contrat de service liant les membres du conseil d'administration à la Société ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages sous

réserve des contrats commerciaux mentionnés en section 3.1.2 lesquels sont conclus dans le cadre normal de la conduite des affaires et dans des conditions courantes du marché.

3.2.3 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 trois comités : un comité d'audit, un comité des nominations et des rémunérations et un comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, dont la composition, les attributions et les règles de fonctionnement sont décrites ci-après.

3.2.3.1 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

Les membres du comité d'audit 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 ont été choisis en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence en matière financière et comptable.

La composition de ce comité a été déterminée par le conseil d'administration de la Société lors de sa séance du 24 juin 2013 : le Président en est Stéphane Boujnah (administrateur indépendant) et ses deux autres membres sont Carole Ferrand (administrateur) et Jacques Veyrat (administrateur indépendant).

La composition du comité a d'ores et déjà été réitérée par le conseil d'administration lors de sa séance du 26 février 2015 sous réserve du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Stéphane Boujnah par l'assemblée générale du 29 mai 2015.

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 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.) ;
- * *suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information 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 à l'information financière et comptable. 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 ;
- * *suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes de la Société* – Le comité d'audit a pour mission de s'informer et d'opérer un suivi auprès des commissaires aux comptes de la Société (y compris hors de la présence des dirigeants) notamment de leur programme général

de travail, des difficultés éventuelles rencontrées dans l'exercice de leur mission, des modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes de la Société ou aux autres documents comptables, des irrégularités, anomalies ou inexactitudes comptables qu'ils auraient relevées, des incertitudes et risques significatifs relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et des faiblesses significatives du contrôle interne qu'ils auraient découvertes ;

- * *suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes* – À l'occasion du renouvellement ou de la nomination des commissaires aux comptes, le comité d'audit pilote la procédure de sélection des commissaires aux comptes et soumet au conseil d'administration le résultat de celle-ci. En outre, afin de permettre au comité de suivre, tout au long du mandat des commissaires aux comptes, les règles d'indépendance et d'objectivité de ces derniers, le comité d'audit doit se faire communiquer par les commissaires aux comptes chaque année : (i) une déclaration d'indépendance, (ii) le montant 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 prestations qui ne sont pas directement liées à la mission des commissaires aux comptes, et (iii) une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission de commissaire aux comptes. Le comité d'audit doit également examiner avec les commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques.

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 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.

3.2.3.2 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

Les membres du comité des nominations et des rémunérations ont été 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 ont été choisis en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence en matière de sélection ou de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées.

La composition de ce comité a été déterminée par le conseil d'administration de la Société lors de sa séance du 24 juin 2013 : le Président en est Nonce Paolini (administrateur indépendant) et ses deux autres membres sont Patricia Barbizet (administrateur) et Antoine Gosset Grainville (administrateur indépendant).

La composition du comité a d'ores et déjà été réitérée par le conseil d'administration lors de sa séance du 26 février 2015 sous réserve du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Nonce Paolini par l'assemblée générale du 29 mai 2015.

Attributions

Le comité des nominations et des rémunérations est un comité spécialisé du conseil d'administration dont la mission principale est d'assister celui-ci dans la composition des instances dirigeantes de la Société et de son Groupe et dans la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux ou 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 pour mission de faire des propositions au conseil d'administration en vue de la nomination des membres du conseil d'administration (par l'assemblée générale ou par cooptation) et du ou des directeurs généraux, ainsi que des membres et du Président de chacun des autres comités du conseil d'administration. Lorsqu'il émet ses recommandations, le comité prend notamment en compte les critères suivants : (i) l'équilibre souhaitable de la composition du conseil d'administration 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. 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. 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 annuel 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 ;

- * *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* – Le comité des nominations et des rémunérations a pour mission d'établir 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 départ, les avantages en nature ou particuliers et tout autre éventuel élément de rémunération directe ou indirecte pouvant constituer la rémunération des membres de la direction générale. 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. 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 proposition au conseil d'administration concernant la méthode de répartition des jetons de présence* – Le comité des nominations et des rémunérations propose au conseil d'administration une répartition des jetons de présence 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. Le comité des nominations et des rémunérations formule également une proposition sur la rémunération allouée au Président et au Vice-Président du conseil d'administration de la Société.

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 3.5.2.5 « Indépendance des administrateurs » du présent Document de référence) 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 des jetons de présence.

3.2.3.3 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

Les membres du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale 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 dans l'appréciation des questions sociales, environnementales et sociétales.

La composition de ce comité a été déterminée par le conseil d'administration de la Société lors de sa séance du 24 juin 2013 : Brigitte Taittinger-Jouyet en est la Présidente (administrateur indépendant) et les autres membres sont Alexandre Bompard (Président du conseil d'administration), Alban Gréget (administrateur) et Arthur Sadoun (administrateur indépendant).

La composition du comité a d'ores et déjà été réitérée par le conseil d'administration lors de sa séance du 26 février 2015 sous réserve du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Arthur Sadoun par l'assemblée générale du 29 mai 2015.

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.

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 de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission d'examiner chaque année les politiques sociales, environnementales et sociétales menées par la Société, les objectifs fixés et les résultats obtenus en la matière. Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale 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 la charte RSE Fnac diffusée auprès des fournisseurs de l'Enseigne et, le cas échéant, propose des améliorations de celle-ci. Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale examine également une fois par an une synthèse des notations obtenues par la Société et ses filiales par les agences de notation extra-financière ;
- * *examen des principaux risques et opportunités pour la Société en matière sociale, environnementale et sociétale* – Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission de préparer 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 de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission d'examiner annuellement l'ensemble des informations publiées par la Société en matière sociale, environnementale et sociétale. À cette fin, le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale 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 de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission d'examiner annuellement l'ensemble des questions relatives à la promotion de la diversité, de l'équité et de la parité au sein de l'Enseigne. 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 de l'Enseigne sur l'environnement* – Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission d'examiner chaque année l'impact de l'activité de l'Enseigne 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'Enseigne 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 l'Enseigne dans une démarche sociétale durable* – Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission de porter une attention particulière aux évolutions des thématiques sociétales fortement liées aux

métiers de la Fnac comme la lutte contre l'exclusion culturelle et la liberté d'expression. 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 de l'Enseigne* – Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission de définir chaque année des propositions tendant à renforcer l'association des salariés aux politiques sociales, environnementales et sociétales de l'Enseigne. Dans ce cadre, il identifie les moyens de communication permettant de véhiculer les messages clés 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.

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.

3.2.4 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 juin 2013, en particulier dans le cadre de l'élaboration du rapport du Président du conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes

en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

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 24.2 « Information annuelle »)	Aucun élément de la rémunération variable pluriannuelle du PDG n'est dû ni versé au titre de l'exercice 2014. Par conséquent, la présentation de la rémunération des dirigeants sous forme de tableaux standardisés ne semble pas adaptée. Par ailleurs, la société considère que les informations données en section 3.3.1 reflètent avec précision et exhaustivité les éléments de rémunérations d'Alexandre Bompard.
Les rémunérations variables doivent être d'un ordre de grandeur équilibré par rapport à la partie fixe (article 23.2.3, al. 11 « Rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux »)	La rémunération du mandataire social comprend une partie variable pluriannuelle basée sur une attribution d'unités de valeurs et d'options de performance. Ces dispositifs sont mis en œuvre sous conditions de présence et de performance boursière du Groupe Fnac sans limitation de plafond. Par conséquent, sa rémunération variable pluriannuelle représente potentiellement une partie substantielle de sa rémunération globale.

La Société s'est également dotée d'une charte de déontologie boursière. Cette charte tend à prévenir le délit d'initié interdisant à tout initié et son(ses) ayant(s) droit d'utiliser et/ou de communiquer une information privilégiée, ainsi que de recommander à une autre personne, sur la base d'une information privilégiée, d'effectuer des opérations sur les instruments financiers de la Société.

La charte prévoit des périodes d'abstention liées à l'information financière du Groupe, à la détention d'actions gratuites et à l'attribution d'options de souscription d'actions.

La direction juridique a été désignée déontologue et a, à ce titre, notamment la charge de répondre aux éventuelles questions et interrogations des initiés relatives à la charte.

3.3 Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction

3.3.1 Rémunérations et avantages du Président-Directeur Général

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 réunies et exercées par Monsieur Alexandre Bompard à compter du 17 avril 2013.

Monsieur Alexandre Bompard n'est titulaire d'aucun contrat de travail.

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 26 février 2014, sur recommandation du comité des nominations et rémunérations, a revu et arrêté les éléments de rémunération concernant son Président-directeur général, Monsieur Alexandre Bompard, ainsi que les modalités de la mise en place d'un nouveau dispositif de rémunération variable pluriannuelle.

(1) http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/AFEP-MEDEF/Code_de_gouvernement_d_entreprise_des_societes_cotees_juin_2013_FR.pdf.

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.

Les montants des rémunérations dus au titre de 2014 et de 2013 et détaillés ci-après s'élèvent respectivement à 1 854 015€ et 1 846 679€, dont une rémunération variable annuelle respectivement de 902 056€ et de 867 329€.

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2014, la rémunération annuelle fixe du Président-Directeur Général a été fixée à 900 000 euros bruts identique à celle de 2013. Le montant dû et versé au titre de 2014 s'élève à 900 000 euros bruts.

Au titre de 2013, le montant de rémunération fixe, due et versée à Monsieur Alexandre Bompard s'élevait à 955 865€ (montants dus et versés au titre de Fnac SA pour la première partie de l'année, incluant le solde de tout compte de Fnac SA, et de Groupe Fnac pour la deuxième partie de l'année).

Rémunération variable annuelle

Pour l'exercice 2014 comme pour l'exercice 2013, la rémunération variable annuelle du Président-directeur Général est d'un montant maximum de 105% de la rémunération annuelle fixe.

À l'identique de 2013, elle se répartit à 80% sur des objectifs financiers et à 20% sur des objectifs qualitatifs.

Les objectifs financiers 2014 fixés pour la partie variable sont précisés ci-après :

- * le résultat opérationnel courant (ROC) Groupe ;
- * le cash-flow libre (CFL) Groupe ;
- * le chiffre d'affaires (CA) Groupe ;
- * l'évolution des parts de marché Groupe.

Le taux d'atteinte du variable 2014 est de 100,23% de la rémunération annuelle fixe et le montant dû au titre de 2014 s'élève à 902 056€.

Pour rappel, en 2013 le taux d'atteinte du variable était de 96,37% de la rémunération annuelle fixe et s'élevait à 867 329€, montant versé en mars 2014.

En 2013, le montant versé sur Fnac SA au titre de son variable 2012 s'élevait à 293 756€.

Rémunération variable pluriannuelle

Le conseil d'administration du 26 février 2014, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé la mise en œuvre du dispositif 2014 de rémunération variable pluriannuelle en unités de valeurs.

Le dispositif consiste en l'attribution de 58 051 unités de valeur à Monsieur Alexandre Bompard. La valeur de l'unité correspond à la moyenne des cours de bourse de l'action Groupe Fnac de février 2016. Si ce cours de l'action Groupe Fnac en février 2016 est inférieur à un cours prédéfini, il ne sera procédé à aucun versement.

L'acquisition de ces unités de valeurs est soumise par ailleurs à des conditions de présence : le versement associé, en numéraire, sera mis en œuvre pour deux tiers en avril 2016 et pour un tiers en février 2017 sous condition de présence à chacune de ces échéances.

La valorisation des montants bruts à la date d'attribution tel que retenu dans le cadre d'IFRS2 avant étalement de la charge sur la période d'acquisition des unités de valeur attribuées en 2014 est de 913 333€ pour le versement d'avril 2016 et 456 667€ pour le versement de février 2017. Cette valorisation correspond au nombre d'unités de valeurs attribuées multiplié par un cours de bourse de référence à la date d'attribution, soit 23,60€ (moyenne des 20 cours de bourse précédant le 26 février 2014) par action. Ces montants ne sont pas acquis au mandataire social compte tenu des conditions de performance et de présence.

Pour rappel, en 2013, 197 925 unités de valeur ont été attribuées dont le versement en numéraire sera mis en œuvre pour deux tiers en octobre 2015 et pour un tiers en juillet 2016 sous condition de présence à chacune de ces échéances.

La valeur de l'unité correspond à la moyenne des cours de bourse de l'action Groupe Fnac de juillet 2015. Si ce cours de l'action Groupe Fnac en juillet 2015 est inférieur à un cours prédéfini, il ne sera procédé à aucun versement.

La valorisation des montants bruts à la date d'attribution tel que retenu dans le cadre d'IFRS2 avant étalement de la charge sur la période d'acquisition des unités de valeur attribuées en 2013 est de 2 400 000€ pour le versement d'octobre 2015 et 1 200 000€ pour le versement de juillet 2016. Cette valorisation correspond au nombre d'unités de valeurs attribuées multiplié par un cours de bourse de référence à la date d'attribution, soit 18,19€ (moyenne des 20 cours de bourse précédant le 30 juillet 2013) par action. Ces montants ne sont pas acquis au mandataire social compte tenu des conditions de performance et de présence.

Le conseil d'administration du 26 février 2014, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé la mise en œuvre du dispositif 2014 de rémunération variable pluriannuelle en options de performance.

Le dispositif consiste en l'attribution d'options de performance qui ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranche, à l'issue de deux périodes d'acquisition (mars 2014 - septembre 2016 et mars 2014 - septembre 2017) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration

de chaque période considérée (ou sur décision du comité des nominations et des rémunérations si la condition de présence n'était pas remplie).

Elles seront subordonnées à une condition de performance boursière du Groupe Fnac définie pour chacune des deux périodes. Ces options seront versées en numéraire. Si le cours de l'action Groupe Fnac à chaque échéance est inférieur à un cours cible, il ne sera procédé à aucun versement.

À l'échéance du 30 septembre 2016, 82 738 options pourront être ainsi acquises et à celle du 30 septembre 2017, 72 628 options.

La valorisation des montants bruts à la date d'attribution telle que retenue dans le cadre d'IFRS2 avant étalement de la charge sur la période d'acquisition des options de performance attribuées en 2014 est de 319 522€ pour l'échéance du 30 septembre 2016 et 280 478€ pour l'échéance du 30 septembre 2017. Cette valorisation a été calculée selon la méthode Black & Scholes avec les paramètres suivants : un cours de bourse de référence égal au cours d'exercice soit 23,60€ (moyenne des 20 cours de bourse précédant le 26 février 2014) par action, une volatilité de 30% et du taux sans risque SWAP EURIBOR. A l'échéance, la valeur d'une option de performance correspondra à la plus-value latente entre le cours de bourse à l'échéance et le cours de référence. Ces montants ne sont pas acquis au mandataire social compte tenu des conditions de performance et de présence.

Pour rappel, en 2013, les options de performance attribuées étaient à l'échéance du 31 mars 2015, 67 160 options, 79 959 options à l'échéance du 31 mars 2016 et 115 495 options à l'échéance du 31 mars 2017 qui pourront être acquises en fonction des conditions de présence (ou sur décision du comité des nominations et des rémunérations si la condition de présence n'était pas remplie) et de performance.

La valorisation des montants bruts à la date d'attribution telle que retenue dans le cadre d'IFRS2 avant étalement de la charge sur la période d'acquisition des options de performance attribuées en 2013 est de 204 589€ pour l'échéance du 31 mars 2015, 243 579€ pour l'échéance du 31 mars 2016 et 351 832€ pour l'échéance du 31 mars 2017. Cette valorisation a été calculée selon la méthode Black & Scholes avec les paramètres suivants : un cours de bourse de référence égal au cours d'exercice soit 20,28€ (moyenne des 20 cours de bourse précédant le 22 octobre 2013) par action, une volatilité de 30% et du taux sans risque SWAP EURIBOR.

À l'échéance, la valeur d'une option de performance correspondra à la plus-value latente entre le cours de bourse à l'échéance et le cours de référence. Ces montants ne sont pas acquis au mandataire social compte tenu des conditions de performance et de présence.

Ces dispositifs de rémunération variable pluriannuelle ne prévoient pas de plafond de versement.

Aucun montant de rémunération variable pluriannuelle lié aux dispositifs d'unités de valeur et d'options de performance attribués en 2014 et 2013 n'a été du et versé à Monsieur Alexandre Bompard en 2013 et 2014.

Actions de performance

Monsieur Alexandre Bompard a acquis définitivement en 2014 3 400 actions Kering, attribuées au titre du plan Kering du 25 avril 2012 (plan 2012-I) qui ont été refacturées en 2013 pour un montant de 259 160€ (se référer au Document de référence Kering 2014 pour plus de détails).

Jetons de présence

Les jetons de présence dus à Monsieur Alexandre Bompard au titre du mandat exercé en 2014 au sein du conseil d'administration du Groupe Fnac s'élèvent à 28 733€.

En mars 2014, 18 720€ lui ont été versés au titre des jetons de présence dus au titre de 2013.

Avantages en nature

Monsieur Alexandre Bompard dispose en 2014 d'un véhicule de société qui représente un avantage en nature d'un montant de 6 555€. Ce montant s'élevait à 4 765€ au titre de 2013. Monsieur Alexandre Bompard bénéficie en 2014 d'une assurance chômage et d'une rente éducation complémentaire pour lesquelles des cotisations ont été réglées au titre de l'année 2014, respectivement de 13 827€ (dont 4 090€ au titre de 2013) et de 2 844€. Ces cotisations sont soumises à charges sociales et patronales et sont donc traitées comme avantages en nature. Aucune cotisation n'a été versée en 2013 au titre de cette assurance chômage et de cette rente éducation.

Régime de retraite supplémentaire

Le conseil d'administration a autorisé l'affiliation de Monsieur Alexandre Bompard au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, dont bénéficie l'ensemble des cadres du Groupe Fnac en France.

Les montants des cotisations au titre de 2014 et 2013 s'élèvent respectivement à 10 337,04€ et 7 589,56€. Cet engagement visé par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce a été approuvé par l'assemblée générale ordinaire du 15 mai 2014.

Engagement de non-concurrence

Le conseil d'administration a entériné un engagement de non-concurrence avec Monsieur Alexandre Bompard limité au secteur de la distribution spécialisée en produits culturels et/ou technologiques et de loisir pour le grand public en France, Belgique, Espagne, Suisse, Portugal et Brésil. 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 Alexandre Bompard percevra une indemnité compensatrice brute s'élevant à 80% 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'est dû ni au titre de l'exercice 2014 ni au titre de 2013. Cet engagement visé par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce a été approuvé par l'assemblée générale ordinaire du 15 mai 2014

À l'exception de l'engagement de non-concurrence, il n'est pas prévu de verser à Monsieur Alexandre Bompard une indemnité ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus en cas de cessation ou de changement de fonctions.

3.3.2 Rémunérations des mandataires sociaux – jetons de présence

L'assemblée générale détermine le montant global des jetons de présence alloués aux membres du conseil d'administration.

Sur la base des recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration décide la répartition des jetons de présence en fonction de la présence effective des membres aux réunions du conseil et des comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice concerné.

L'assemblée générale du 17 avril 2013 a fixé à 300 000 euros le montant global annuel des jetons de présence aux membres du conseil d'administration jusqu'à l'intervention d'une nouvelle décision.

Sur la base des recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 26 février 2014 a décidé la répartition des jetons de présence au profit des membres du conseil et des comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice 2013.

Compte tenu de la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, soit le 20 juin 2013 et des travaux importants réalisés en 2013, une somme de 240 000 euros a été allouée sur l'enveloppe globale de 300 000 euros.

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 partagé à parts égales entre les membres du comité d'audit et les membres du comité des nominations et des rémunérations, aucun comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale ne s'étant tenu en 2013. 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 %.

Au cours de l'exercice 2014, sur le montant global annuel de jetons de présence de 300 000 euros approuvé par l'Assemblée Générale Mixte du 17 avril 2013, une somme globale de 230 629 euros a été versée au titre de l'exercice 2013, se décomposant comme suit :

Noms	Montant versé en 2013 au titre de 2012	Montants versés en 2014 au titre de 2013
Patricia Barbizet	néant	27 634 €
Alexandre Bompard	néant	18 720 €
Stéphane Boujnah	néant	34 491 €
Carole Ferrand	néant	27 634 €
Antoine Gosset-Grainville	néant	25 234 €
Alban Gréget	néant	11 520 €
Nonce Paolini	néant	34 491 €
Arthur Sadoun	néant	13 920 €
Brigitte Taittinger-Jouyet	néant	13 920 €
Jacques Veyrat	néant	23 063 €
TOTAL		230 629 €

Le montant global des jetons de présence au titre de l'exercice 2014 est de 271 810 euros.

Les administrateurs ne perçoivent aucune autre rémunération, à l'exception de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, comme indiqué en section 3.3.1 du Document de référence. Aucun versement de jetons de présence n'a eu lieu au cours de l'exercice 2013 au titre de 2012.

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 de 50 salariés dégageant un bénéfice fiscal supérieur à la rémunération de 5 % des capitaux propres en application de l'article L. 3322-2 du Code du travail. À ce titre, un nouvel accord de participation a été conclu par le Groupe le 21 juin 2013 pour une durée déterminée de trois ans.

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. Certains accords qui ont expiré à fin 2014 nécessitent des renégociations en 2015.

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 plan d'épargne de groupe a été conclu au sein du Groupe le 15 avril 2002 pour une durée d'un an reconductible par tacite reconduction. Ce plan offre aux salariés du Groupe ayant plus de trois mois d'ancienneté la possibilité d'affecter immédiatement et en totalité les sommes qui leur sont versées au titre de la participation et d'intéressement à la souscription de parts de fonds communs de placement d'entreprises (FCPE).

3.4.2 Intéressement long terme

Les principaux dirigeants du Groupe bénéficient de dispositifs de rémunération variable annuelle dont les premiers plans ont été mis en œuvre en 2013 dont les périodes d'acquisition sont en cours jusqu'à mars 2017.

Au cours de l'exercice 2014, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 26 février 2014 a décidé l'attribution d'unités de valeur à certains collaborateurs du Groupe (125 bénéficiaires) dans l'objectif de les fidéliser tout en alignant leur intérêt sur celui de la Société et de ses actionnaires. Les unités de valeur seront acquises le 28 février 2016 sous condition de présence et de performance. La valeur de l'unité est assise sur une moyenne des cours de Bourse de l'action Groupe Fnac. Si le cours de l'action Groupe Fnac en février 2016 est inférieur à un cours prédéfini, il ne sera procédé à aucun versement. Le versement associé, en numéraire, sera effectif en avril 2016 et février 2017.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 26 février 2014 a décidé d'attribuer des options de performance à certains

dirigeants du Groupe afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre.

Ces options ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranche, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (mars 2014 – septembre 2016 et mars 2014 – septembre 2017) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période d'acquisition et seront subordonnées à une condition de performance boursière du Groupe Fnac définie pour chacune des deux périodes. Le nombre d'options restantes du plan 2014 en fin d'exercice correspond à 168 754 unités de valeur et 366 406 options de performance.

Les plans d'options de souscription d'actions de 2013 et 2014 (détaillé à la section 7.2.4 du présent Document de référence) prévoient chacun des levées anticipées des options notamment dans les cas suivants :

1. Le dépôt d'une offre publique visant les titres de la Société déclarée conforme par l'Autorité des marchés financiers (comme mentionné en section 3.5.2.8 du présent Document de référence) ;

2. La prise de contrôle de la Société consistant en : (i) un changement de contrôle tel que défini à l'article L. 233-3 du Code de commerce, (ii) un changement de la majorité des membres du Conseil d'administration en une seule fois et à l'initiative d'un nouvel actionnaire ou de nouveaux actionnaires

agissant de concert ou encore (iii) la détention par une société, directement ou indirectement, d'une fraction des droits de vote de la Société supérieure à 30 % accompagnée, sur une période de neuf mois, d'un changement de plus de 20 % des membres du conseil d'administration.

3.5 Rapport du Président du conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société

En application de l'article L. 225-37, al. 6 du Code de commerce modifié par la loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008, il vous est rendu compte ci-après des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, en détaillant notamment celles de ces procédures qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes consolidés et les comptes sociaux.

La première partie de ce rapport a été présentée au comité des nominations et des rémunérations du 23 février 2015, sa seconde partie ayant fait l'objet d'une délibération du comité d'audit de la Société du 24 février 2015.

L'intégralité de ce rapport a fait l'objet d'une approbation du conseil d'administration lors de sa réunion du 26 février 2015 conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

3.5.1 Composition du conseil d'administration

3.5.1.1 Composition actuelle du conseil

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 trois ans, renouvelable.

Afin d'éviter un renouvellement en bloc des membres du conseil d'administration et de favoriser le renouvellement harmonieux des administrateurs, un renouvellement échelonné du conseil d'administration a été défini par le règlement intérieur du conseil d'administration adopté lors de la séance du 17 avril 2013. Un tirage au sort a été effectué au terme duquel trois groupes, composés chacun de trois administrateurs, ont été constitués, les administrateurs concernés devant ainsi démissionner de leur mandat préalablement à l'assemblée annuelle respectivement appelée à statuer sur les comptes 2013 et 2014. Le dernier groupe de quatre administrateurs verra son mandat expirer lors de l'assemblée générale statuant sur les comptes 2015.

Le conseil est composé actuellement de dix administrateurs :

Nom	Âge	Nationalité	Adm. indépendant	Mandat	Début du 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours	Participation à un comité		
							Audit	Nominations et Rémunérations	Responsabilité Sociale Environ. et Sociétale
Alexandre Bompard	42 ans	Française		PDG	2013	2016			X
Patricia Barbizet	60 ans	Française		Vice-Présidente	2013	2016		X	
Stéphane Boujnah	51 ans	Française	X	Administrateur	2013	2015	X		
Carole Ferrand	44 ans	Française		Administrateur	2013	2017	X		
Antoine Gosset Grainville	49 ans	Française	X	Administrateur	2013	2016		X	
Alban Gréget	38 ans	Française		Administrateur	2013	2017			X
Nonce Paolini	66 ans	Française	X	Administrateur	2013	2015		X	
Arthur Sadoun	43 ans	Française	X	Administrateur	2013	2015			X
Brigitte Taittinger Jouyet	55 ans	Française	X	Administrateur	2013	2017			X
Jacques Veyrat	52 ans	Française	X	Administrateur	2013	2016	X		

Le conseil a créé trois comités en charge de l'assister dans l'exécution de sa mission : le comité d'audit, le comité des nominations et des rémunérations, et le comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale.

La liste détaillée des administrateurs figure ci-avant dans le Document de référence en section 3.1.1.

3.5.1.2 Composition du conseil

Conformément aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes

au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, modifiant notamment l'article L. 225-37 du Code de commerce, en vertu duquel le présent rapport est établi, 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 les femmes représentent d'ores et déjà 30 % des membres du conseil d'administration dépassant ainsi la proportion minimum de 20 % devant être respectée conformément aux dispositions légales.

3.5.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration

3.5.2.1 Règlement intérieur du conseil

Le conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui sont conférés par la loi et les statuts.

Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserves des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il est saisi de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge 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.

Une charte de déontologie boursière a été adoptée par le conseil d'administration rappelant les obligations réglementaires notamment en matière de prévention des manquements

d'initiés des dirigeants et a fixé les règles qui s'imposent aux administrateurs quant aux restrictions d'intervention sur les titres de la Société, ou plus généralement du Groupe, en prévoyant l'établissement de « fenêtres négatives » :

- * les administrateurs doivent s'abstenir d'intervenir directement ou indirectement sur les titres et instruments financiers cotés de la Société et du Groupe pendant une période de 30 jours calendaires précédant chacune des publications périodiques relatives aux comptes consolidés et s'achevant à l'issue du jour de Bourse au cours duquel est diffusé le communiqué officiel correspondant. Ce devoir de neutralité et de confidentialité ne peut se substituer aux règles légales ou réglementaires relatives aux initiés que chaque administrateur doit respecter au moment de sa décision d'intervention et quelle que soit la date de cette intervention en dehors de ces périodes ;
- * les mêmes obligations s'appliquent à chaque administrateur, pour autant qu'il ait connaissance d'une information privilégiée, s'agissant de tout instrument financier coté sur un marché réglementé dont l'émetteur est en relation d'information privilégiée avec le Groupe. Le règlement intérieur impose en conséquence la déclaration des interventions sur ces titres.

Le règlement intérieur fixe la fréquence et les conditions des réunions du conseil et prévoit la possibilité d'y participer par des moyens de visioconférence et/ou téléconférence.

Il établit également le principe de l'évaluation régulière de son fonctionnement et fixe les modalités de répartition des jetons de présence.

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.

3.5.2.2 Direction générale

Il a été décidé lors de la réunion du conseil d'administration de Groupe Fnac du 17 avril 2013 de maintenir l'unicité des fonctions de Président du conseil d'administration et de directeur général. En effet, Alexandre Bompard assure la conduite des affaires du Groupe depuis janvier 2011 et en a donc une expérience approfondie. Cette organisation répond à la nécessité de faire preuve de réactivité dans l'administration et la gestion du Groupe dans un environnement économique complexe. Elle favorise également un dialogue dynamique entre la direction et le conseil d'administration dont le conseil d'administration a pu constater l'efficacité. Alexandre Bompard est assisté d'un comité exécutif (décrit en section 3.1.1.3) en charge des directions fonctionnelles ou opérationnelles lui permettant ainsi de maintenir l'efficacité de la gouvernance. Afin d'assurer un équilibre des pouvoirs au sein du conseil à l'occasion de la fusion des fonctions de Président et de directeur général, le conseil d'administration a décidé de limiter les pouvoirs du Président-Directeur Général comme décrit en section 3.5.2.3 ci-après.

3.5.2.3 Limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du directeur général

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.

Le conseil d'administration lors de sa séance du 26 février 2015 a renouvelé sa décision du 24 juin 2013 de soumettre à son autorisation préalable les opérations dont les seuils suivants seraient dépassés :

- * 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 25 millions d'euros ;
- * toute caution, aval et garantie quelle qu'en soit la nature, dans la mesure où elles dépassent 25 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 40 millions d'euros.

Le conseil a décidé que ces autorisations et seuils étaient fixés pour une durée de deux ans expirant le 26 février 2017.

Le conseil s'assure en outre que toute opération stratégique et toute opération significative se situant en dehors de la stratégie annoncée de la Société font l'objet d'une information suffisante en vue de son autorisation préalable par le conseil d'administration.

3.5.2.4 Conformité à un Code de gouvernement d'entreprise

La Société se réfère au « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées » AFEP-MEDEF révisé en juin 2013.

3.5.2.5 Indépendance des administrateurs

Pour examiner la qualification d'indépendance d'un administrateur et prévenir les éventuels risques de conflit d'intérêts, le conseil a retenu les critères définis dans le Code AFEP-MEDEF, qui sont les suivants :

- * ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de toute société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq dernières années ;
- * ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;

- * ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité, ni être lié directement ou indirectement à une telle personne ;
- * ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- * ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq dernières années ;
- * ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans à la date à laquelle son mandat en cours lui a été conféré.

Au regard de ces critères, sont qualifiés d'administrateurs indépendants Brigitte Taittinger Jouyet, Stéphane Boujnah, Antoine Gosset Grainville, Nonce Paolini, Arthur Sadoun et Jacques Veyrat.

Ainsi six administrateurs sur les dix que compte le conseil sont qualifiés d'administrateurs indépendants.

3.5.2.6 Activité du conseil et de ses comités spécialisés

Activité du conseil d'administration en 2014 et jusqu'au 26 février 2015

Activité du conseil d'administration en 2014

Au cours de l'année 2014, le conseil s'est réuni à six reprises avec un taux de participation moyen de 87 % et a toujours été présidé par le Président-Directeur Général.

Dates	Administrateurs présents (taux de participation)
29 janvier	10/10 (100 %)
26 février	9/10 (90 %)
15 mai	10/10 (100 %)
18 juillet	7/10 (70 %)
30 juillet	8/10 (80 %)
22 octobre	8/10 (80 %)

Le 29 janvier, le conseil a principalement consacré ses travaux à :

- * la mise en conformité des règlements intérieurs du conseil d'administration et du comité des nominations et rémunérations avec le Code AFEP-MEDEF révisé le 30 juin 2013 ;
- * la répartition des administrateurs en trois groupes pour assurer un renouvellement du conseil d'administration par tiers ;
- * l'examen des travaux du comité d'audit du 6 décembre 2013 ;
- * la marche des affaires au 4^e trimestre 2013 et l'examen des orientations budgétaires 2014.

Le 26 février, le conseil a principalement consacré ses travaux à :

- * l'examen des travaux du comité d'audit du 24 février 2014 ;
- * l'examen et l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013, et à l'arrêté du budget 2014 ;
- * l'examen des travaux du comité des nominations et des rémunérations du 21 février 2014 (dont notamment l'examen de la rémunération du Président-Directeur Général au titre des exercices 2013 et 2014, l'examen d'un dispositif d'intéressement long terme au profit de certains cadres dirigeants du Groupe, la fixation de la méthode de répartition des jetons de présence ainsi qu'une proposition de renouvellement de mandats d'administrateurs) ;
- * l'évaluation du fonctionnement et des travaux du conseil et des comités ;
- * l'examen des travaux du comité de responsabilité sociale environnementale et Sociétale du 18 février 2014 ;
- * l'approbation du rapport du Président sur la gouvernance et les procédures de contrôle interne ;
- * l'approbation du projet de rapport sur les options de souscription d'actions.

Le 15 mai, le conseil a fait un point sur les activités du Groupe et a préparé l'assemblée générale du même jour.

Le 18 juillet, le conseil a approuvé les termes d'un avenant à un Contrat de Crédit.

Au cours de sa séance du 30 juillet, le conseil a examiné les travaux du comité d'audit qui s'était réuni le 28 juillet, entendu les commissaires aux comptes, pris connaissance du compte rendu concernant l'activité du premier semestre 2014 et arrêté les comptes et rapport semestriels.

Lors du conseil du 22 octobre, il a été principalement rendu compte au conseil de l'activité du Groupe à fin septembre 2014, et a arrêté les documents de gestion prévisionnelle de la Société.

Activité du conseil d'administration en 2015 jusqu'au 26 février 2015

Entre le 1^{er} janvier et le 26 février 2015, le conseil d'administration s'est réuni deux fois :

- * lors de sa réunion du 20 janvier 2015, le conseil a examiné les travaux du comité d'audit tenu le 8 décembre 2014 (à savoir le bilan des activités du comité d'audit en 2014, le plan d'audit 2015 et la cartographie des risques 2014), la marche des affaires au 4^e trimestre 2014 ainsi que les orientations budgétaires 2015 ;
- * lors de sa réunion du 26 février 2015 le conseil d'administration a notamment :
 - après avoir pris connaissance des travaux du comité d'audit, arrêté les comptes annuels et rapports de l'exercice

2014, approuvé le présent rapport et arrêté les résolutions à soumettre à l'assemblée générale des actionnaires,

- examiné et approuvé le budget 2015,
- procédé à l'examen annuel des conventions réglementées,
- déterminé des seuils d'autorisation préalable du conseil d'administration et accordé une enveloppe annuelle au Président-Directeur Général pour l'émission de cautions, avals et garanties,
- pris connaissance des travaux du comité des nominations et des rémunérations du 23 février 2015 et arrêté la rémunération variable 2014 du Président-Directeur Général ainsi que le montant et les modalités de sa rémunération fixe et variable au titre de l'exercice 2015,
- arrêté la répartition des jetons de présence au titre de l'exercice 2014,
- pris connaissance des travaux du comité de responsabilité sociale environnementale et sociétale du 23 février 2015, et approuver les informations sociales et environnementales devant apparaître dans le rapport de gestion.

Évaluation du conseil d'administration

Conformément à son règlement intérieur, le conseil d'administration a procédé à l'évaluation annuelle de son fonctionnement lors de la séance du 26 février 2015.

Comité d'audit

Constitué fin juin 2013, le comité d'audit a pour mission principale, dans la limite des fonctions du conseil d'administration, d'examiner les comptes annuels et semestriels, de s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables en vigueur dans l'entreprise et les principales filiales, et de s'assurer de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques dans le Groupe. Dans l'exercice de sa mission, il entend et peut questionner les commissaires aux comptes. 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 compte rendu écrit et approuvé.

Le comité peut recourir à des experts extérieurs à la Société et entendre toute personne.

Il examine chaque année les honoraires des commissaires aux comptes de la société et apprécie les conditions de leur indépendance.

Le comité d'audit de Groupe Fnac est composé de trois administrateurs : Monsieur Stéphane Boujnah, Président du comité et administrateur indépendant, Madame Carole Ferrand et Monsieur Jacques Veyrat, administrateur indépendant.

La composition du comité a d'ores et déjà été réitérée par le conseil d'administration lors de sa séance du 26 février 2015 sous réserve du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Stéphane Boujnah par l'assemblée générale du 29 mai 2015.

Les membres du comité d'audit ont tous une compétence reconnue en matière financière ou comptable, alliant leurs expertises dans le domaine de la direction générale et opérationnelle ou financière d'établissements bancaires et d'entreprises comme le confirment leurs parcours professionnels (voir section 3.1.1.1 « Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration » du Document de référence).

Conformément au Code AFEP-MEDEF, les deux tiers des membres du comité sont administrateurs indépendants.

Activité du comité d'audit en 2014 et jusqu'au 24 février 2015

Activité du comité d'audit en 2014

En 2014, le comité d'audit s'est réuni cinq fois.

Dates	Administrateurs présents (taux de participation)
24 février	2/3 (67 %)
15 mai	3/3 (100 %)
28 juillet	3/3 (100 %)
22 octobre	3/3 (100 %)
8 décembre	2/3 (67 %)

Une première réunion s'est tenue le 24 février 2014 consacrée principalement à :

- * la présentation des résultats financiers du Groupe Fnac au 31 décembre 2013 ;
- * l'examen des travaux de clôtures et des comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2013 ;
- * l'examen de l'indépendance des commissaires aux comptes, du montant de leurs honoraires versés, et du compte rendu de leurs prestations accomplies au titre des diligences directement liées à leur mission ;
- * l'examen du projet de rapport du Président sur l'activité du conseil, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

La réunion du comité du 15 mai 2014, a été principalement consacrée à :

- * l'examen de l'avancée des travaux du plan d'audit interne 2014 ;
- * la présentation des enjeux immobiliers du Groupe.

La réunion du comité du 28 juillet 2014, a été principalement consacrée à :

- * la présentation des résultats financiers du Groupe Fnac au 30 juin 2014 ;
- * l'examen des travaux de clôture et des comptes consolidés au 30 juin 2014 et du projet de rapport financier semestriel.

La réunion du comité du 22 octobre 2014, a été principalement consacrée à :

- * la présentation de la politique d'assurance du Groupe ;
- * l'examen des principaux contentieux et contrôles juridiques, fiscaux et sociaux du Groupe en cours.

La réunion du 8 décembre 2014 a notamment été consacrée aux points suivants :

- * l'examen de la cartographie des risques 2014 ;
- * la synthèse et le bilan des missions d'audit interne 2014 ;
- * le projet de plan d'audit 2015 ;
- * la validation des business plan 2015-2017 par unité génératrice de trésorerie (UGT) servant de base aux tests de valeur (*impairment tests*) et des écarts d'acquisition (Goodwill) au 31 décembre 2014.

Enfin le comité s'est encore réuni le 24 février 2015 afin, notamment, d'examiner les comptes au 31 décembre 2014.

Comité des nominations et des rémunérations

Le comité des nominations et des rémunérations a pour mission d'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.

Le comité des nominations et des rémunérations est composé de trois administrateurs : Monsieur Nonce Paolini, Président du comité et administrateur indépendant, Madame Patricia Barbizet, administrateur, et Monsieur Antoine Gosset Grainville, administrateur indépendant.

La composition du comité a d'ores et déjà été réitérée par le conseil d'administration lors de sa séance du 26 février 2015 sous réserve du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Nonce Paolini par l'assemblée générale du 29 mai 2015.

Ainsi dans le respect des critères du Code AFEP-MEDEF, les administrateurs indépendants constituent les deux tiers du comité des nominations et des rémunérations.

Activités du comité des nominations et des rémunérations en 2014 et jusqu'au 23 février 2015

En 2014, le comité s'est réuni une fois, avec un taux de présence de 100 %.

La réunion du 21 février 2014 a été consacrée à la finalisation des modalités de la rémunération du Président-Directeur Général ainsi qu'à la mise en œuvre de dispositifs d'intéressement à long terme au bénéfice de certains cadres dirigeants et d'un groupe élargi de managers.

Le 23 février 2015, le comité s'est réuni pour examiner l'arrêté des éléments variables de la rémunération du Président-Directeur Général au titre de 2014 ainsi que les conditions de sa rémunération fixe et variable pour 2015. Il a étudié les conditions de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe et les principes de dispositifs d'intéressement long terme. Le comité a également proposé le renouvellement des membres du conseil d'administration et des comités du conseil. Au cours de cette même réunion, le comité a procédé à l'évaluation annuelle de l'indépendance des membres du conseil d'administration et à l'examen des compétences financières ou comptables des membres du comité d'audit. Les autres points inscrits à l'ordre du jour de cette réunion étaient l'arrêté de la répartition des jetons de présence pour 2014 et la définition de la méthode de répartition des jetons de présence pour 2015 ainsi que la revue du projet du rapport du conseil relatif au gouvernement d'entreprise.

Le comité des nominations et des rémunérations a rendu compte au conseil d'administration de ses travaux et de ses propositions.

Politique de rémunération des mandataires sociaux

Jetons de présence versés aux membres du conseil d'administration

Jetons de présence versés en 2014 au titre de 2013

L'assemblée générale détermine le montant global des jetons de présence alloués aux membres du conseil d'administration.

Sur la base des recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration décide la répartition des jetons de présence en fonction de la présence effective des membres aux réunions du conseil et des comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice concerné.

L'assemblée générale du 17 avril 2013 a fixé à 300 000 euros le montant global annuel des jetons de présence aux membres du conseil d'administration jusqu'à l'intervention d'une nouvelle décision.

Sur la base des recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 26 février 2014 a décidé la répartition en 2014 des jetons de présence au profit des membres du conseil et des comités spécialisés au titre des réunions qui se sont tenus au cours de l'exercice 2013.

Compte tenu de la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, soit le 20 juin 2013 et des travaux importants réalisés en 2013, une somme de 240 000 euros a été allouée sur l'enveloppe globale de 300 000 euros.

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 partagé à parts égales entre les membres du comité d'audit et les membres du comité des nominations et des rémunérations, aucun comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale ne s'étant tenu en 2013. 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 %.

Au titre de l'exercice 2013, conformément à la décision du conseil d'administration du 26 février 2014, une somme globale de 230 629 euros a été versée au cours de l'année 2014. Le détail de cette attribution au profit des membres du conseil d'administration figure en section 3.3.2 du présent Document de référence.

Jetons de présence à verser en 2015 au titre de 2014

Sur la base des recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration a décidé en 2013 de la méthode de répartition des jetons de présence au titre de 2013 et 2014.

Comme pour les jetons de présence au titre de 2013 alloués en 2014, 60 % de la somme globale de 300 000 euros est affectée 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.

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 2015 a alloué la somme globale de 271 810 euros aux membres du conseil d'administration et des comités à verser en 2015 au titre de 2014.

Autres rémunérations

Les rémunérations et avantages accordés au dirigeant mandataire social ont été arrêtés par le conseil d'administration lors de sa réunion du 26 février 2014, sur recommandations du comité des nominations et rémunérations. La politique de rémunération variable annuelle et pluriannuelle a été structurée afin de renforcer le lien entre la rémunération versée et la performance du Groupe. À l'identique de 2013, en plus d'une rémunération fixe, une rémunération variable annuelle a été entérinée, qui repose pour 80 % sur des objectifs financiers. Les critères financiers retenus par

le conseil d'administration pour l'exercice 2014 sont au nombre de quatre et basés sur des indicateurs de performance du Groupe en termes de génération de cash-flow libre, de résultat opérationnel courant, de chiffre d'affaires Groupe et d'évolution de parts de marché Groupe. La partie variable est égale, à objectifs atteints, à 105 % de la rémunération fixe du Président-Directeur Général.

Le dirigeant mandataire social bénéficie également d'une rémunération variable pluriannuelle dans l'objectif de l'associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution du cours de l'action Groupe Fnac.

Le conseil d'administration du 26 février 2014 a attribué des unités de valeur et des options de performance à Monsieur Alexandre Bompard.

Les unités de valeur seront acquises le 28 février 2016, sous condition de présence et de performance. La valeur de l'unité est assise sur une moyenne des cours de Bourse de l'action Groupe Fnac. Si le cours de l'action Groupe Fnac en février 2016 est inférieur à un cours prédéfini, il ne sera procédé à aucun versement. Le versement associé, en numéraire, sera mis en œuvre pour partie en avril 2016 et pour partie en février 2017 sous condition de présence à chacune de ces échéances.

Les options de performance ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranche, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (mars 2014-septembre 2016 et mars 2014-septembre 2017) 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 du Groupe Fnac définie pour chacune des trois périodes. Ces options seront versées en numéraire. Si le cours de l'action Groupe Fnac à chaque échéance est inférieur à un cours cible, il ne sera procédé à aucun versement.

Le dirigeant mandataire social ne bénéficie pas, en cas de départ, de dispositions lui accordant à cette occasion une indemnité spécifique.

La rémunération individuelle du mandataire social est détaillée à la section 3.3.1 du Document de référence.

Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission d'examiner les politiques sociales, environnementales et sociétales menées par la Société

Après la présentation de la stratégie RSES du Groupe, il fait le bilan des actions et des résultats de l'année passée et présente les orientations 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 comité s'assure par ailleurs que les informations publiées dans le chapitre 2 « Responsabilité sociale et environnementale » 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 al. 5 et 6.

Le comité est composé de trois administrateurs : Madame Brigitte Jouyet Taittinger, Présidente du comité et administrateur indépendant, Monsieur Arthur Sadoun, administrateur indépendant et Monsieur Alban Greget, administrateur.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, les administrateurs indépendants constituent les deux tiers du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale.

Activités du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale au cours de l'exercice 2014 et jusqu'au 23 février 2015

Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2014 et une fois au cours de l'exercice 2015.

Le 18 février 2014, le comité a examiné la politique générale RSES du Groupe, le bilan des actions et résultats de l'année 2013 et les objectifs et orientations de l'année 2014. Il s'est également assuré que le Groupe avait répondu à son obligation de publication de données conformément aux exigences de l'article L. 225-102-1 al. 5 et 6.

Le 23 février 2015, le comité a examiné la politique générale RSES du Groupe, le bilan des actions et résultats de l'année 2014 et les objectifs et orientations de l'année 2015. Il s'est également assuré que le Groupe avait répondu à son obligation de publication de données conformément aux exigences de l'article L. 225-102-1 al. 5 et 6.

Toutes les informations relatives à la politique RSES du Groupe et à sa performance sociale et environnementale sont détaillées dans le chapitre 2 « Responsabilité sociale et environnementale » du présent document.

3.5.2.7 Participations des actionnaires

Tout actionnaire a le droit de participer aux assemblées générales dans les conditions prévues par la loi. Les modalités relatives à cette participation sont détaillées dans les dispositions de l'article 22 des statuts et font l'objet d'un rappel dans le Document de référence à la section 7.1.2.5.

3.5.2.8 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Aucun élément autre que ceux tenant à la composition actuelle du capital (le groupe Artémis étant actionnaire à hauteur de 38,88 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac), aux cas de remboursement anticipé du contrat de crédit (tels que décrits à la section 4.2.2.2 « Le financement au titre du Contrat de Crédit »), et aux autorisations par l'assemblée générale d'augmentation du capital, tels qu'ils sont expressément décrits dans le Document de référence n'est susceptible d'avoir une incidence significative en cas d'offre publique, ou ne peut avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle.

Une offre publique donnant droit à la levée anticipée des options de souscription accordées par la Société, l'effet dilutif de la levée de l'ensemble des options détenues au 31 décembre 2014 serait de 3,65 % (comme précisé en section 7.2.4).

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions ou à l'exercice des droits de vote.

3.5.3 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société

Cette partie du rapport du Président du conseil d'administration sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne existant au sein de la Fnac, s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF publié le 22 juillet 2010. Ce dernier tient compte de l'évolution législative et réglementaire intervenue depuis sa première édition en 2007, notamment la loi du 3 juillet 2008 et l'ordonnance du 8 décembre 2008.

Le cadre de référence de l'AMF s'inspire non seulement des dispositions législatives et réglementaires nationales et européennes précitées mais également des bonnes pratiques et des référentiels internationaux de contrôle interne et gestion des risques que sont notamment la norme ISO 31000 : 2009 et le COSO II.

3.5.3.1 Principes généraux de la gestion des risques

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

La gestion des risques comprend des thématiques bien plus larges que les seuls risques financiers : stratégiques, opérationnels, 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 la réputation de la Société ;

- * 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.

Les composants de la gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques au sein de la Fnac prévoit un cadre organisationnel, un processus de gestion des risques en trois étapes et un pilotage continu de ce dispositif.

Un cadre organisationnel

Ce cadre comprend :

- * une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif ; et
- * une politique de gestion de 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 prévention des risques coordonne et anime le réseau des directeurs Sécurité Pays et diffuse un ensemble de règles et bonnes pratiques visant à la maîtrise des risques sous sa responsabilité.

- * 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

La Fnac a formalisé en 2011 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 ou 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 de la Fnac, 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 prévention des risques, ou auprès de la direction de l'audit interne.
- * Analyse des risques : au sein des activités de la Fnac, cette démarche est formalisée au moins une fois par an, à l'occasion d'un processus d'auto-évaluation des risques animée par la direction de l'audit interne. La politique de gestion de 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 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 délibère au moins une fois par an pour examiner la cartographie des risques dressée par la direction de l'audit Interne pour la direction générale du Groupe et suivre l'avancée des plans d'action dédiés.

3.5.3.2 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 plan 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 sur la cartographie 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.

3.5.3.3 Principes généraux de contrôle interne

La définition et les objectifs du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne en vigueur au sein de la Fnac 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 de la Fnac

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 ou 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 diffusé en 2005 puis rediffusé en 2009 à l'ensemble des collaborateurs a été actualisé et complété en 2013. Il énonce les principes éthiques ainsi que les grandes règles de conduite et de comportement attendues des collaborateurs de la Fnac.
- * Une « charte cadeaux et avantages fournisseurs » diffusée en 2006, approfondie les règles concernant les cadeaux et sollicitations diverses en provenance des fournisseurs et des tiers.

- * Une charte des valeurs de la Fnac, diffusée en 2012 à l'issue d'un processus collaboratif interne précise quatre valeurs clés retenues : l'Engagement, la Passion, le Respect et l'Innovation.
- * Une charte du contrôle interne, diffusée en 2010 a été actualisée et complétée en 2013. Elle définit, tels qu'ils sont évoqués par le cadre de l'AMF, le rôle de chacun des acteurs de ce contrôle interne.
- * Une charte de déontologie boursière, diffusée en 2013, conforme aux instructions de l'AMF, définit les obligations incombant aux personnes détentrices d'informations privilégiées.
- * Une charte de bon usage des systèmes d'information a été diffusée une première fois en 2008 puis une seconde fois en 2012 aux utilisateurs des systèmes d'information afin de les sensibiliser et responsabiliser aux droits et devoirs qui leur incombent.

Ces codes et chartes ont été validés par le comité de direction du Groupe.

- * Les « Règles incontournables Fnac » diffusées en 2012 définissent pour les 14 principaux cycles opérationnels et fonctionnels des activités de la Fnac, 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 » actualisé également en 2012.

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 Fnac, 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 descriptions de fonctions existent pour les principales fonctions. Ces descriptions font 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 bénéficie d'un entretien annuel d'évaluation de la performance et des compétences et de prise en considération des besoins de formation et des attentes en matière d'évolution de carrière. Les cadres dirigeants sont suivis par la direction des ressources humaines du Groupe (recrutement, mobilité internationale, gestion des carrières et formation). Des plans de succession sont en place pour les principales fonctions d'encadrement du Groupe.
- * Une étude d'opinion biannuelle des salariés est réalisée.
- * Les politiques de rémunération sont gérées et contrôlées par la direction des ressources humaines du Groupe pour les principales fonctions d'encadrement et laissées à l'initiative des pays pour les autres fonctions mais dans le respect des grandes orientations définies.
- * La direction des ressources humaines du Groupe déploie et anime la politique de responsabilité sociale et environnementale du Groupe.

L'organisation

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

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

Le comité exécutif

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

Il est présidé par le Président-Directeur Général, et comprend en 2015, outre ce dernier, la directrice de la Stratégie, le directeur général Europe du Nord (France-Belgique-Suisse), la directrice générale Europe du Sud (Espagne-Portugal), le directeur des Opérations, le directeur Systèmes Informations, le directeur financier Groupe, le directeur de la communication, la directrice Marque, Marketing et de l'e-commerce et la directrice des ressources humaines.

La directrice de la stratégie anime et coordonne les projets du comité exécutif.

Les comités d'investissement

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

- * 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 Président-Directeur Général du Groupe et les membres permanents sont le directeur financier 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 (e.g. direction du patrimoine pour un projet immobilier).

Le comité 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 Systèmes Information et Digitalisation et le directeur du contrôle financier. 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 de la Fnac. 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 conseille et assiste les directions opérationnelles et les filiales, sur les affaires juridiques significatives.
- * La direction fiscale créée en 2012, conseille et assiste les directions opérationnelles et les filiales, sur les affaires fiscales significatives.

- * La direction du contrôle financier 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 conseille et veille à la conformité des pratiques internes aux lois et aux réglementations relevant du droit social.
- * La direction de la prévention des risques 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. »
- * La direction de l'audit interne qui concourt à travers ses missions, à l'évaluation du dispositif de contrôle interne ; elle 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 de cartographie 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 « Surveillance du dispositif ». La direction de l'audit interne rattachée au directeur financier Groupe rend compte à la direction générale et au comité d'audit des principaux résultats de ses évaluations.

- * Les commissaires aux comptes qui prennent connaissance des dispositifs de contrôle interne pour les besoins de la certification des comptes en identifient les forces et faiblesses, en évaluent le risque d'anomalie significative et formulent le cas échéant des recommandations.

Le système de gestion des principaux risques

Le dispositif de gestion des risques décrit ci-dessus dans le paragraphe 3.5.3.1 « Principes généraux de la gestion des risques » s'articule tel que décrit ci-dessus dans le paragraphe 3.5.3.2 « Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne » avec le dispositif de contrôle interne afin de contribuer à son évaluation et amélioration permanente.

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.

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 aux 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, au moyen de questionnaires, auprès d'opérationnels clés dans chacune des organisations pays de la Fnac. En 2014, 14 cycles ont été auto-évalués. 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 qu'ils ont en charge. Ils permettent d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble des activités et de les faire 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 basée sur le référentiel de « Bonnes Pratiques magasins » est animée et coordonnée par le réseau financier des organisations pays. En 2014, l'intégralité du parc des magasins français et internationaux a été auto-évaluée.

L'audit interne

En 2014, 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, et
 - de s'assurer que les activités de contrôle sont mises en œuvre et qu'elles couvrent les risques de la filiale.

Les comités de contrôle se sont ainsi tenus à quinze reprises entre janvier et décembre avec les directeurs généraux et directeurs financiers Pays ou Filiales, et la direction juridique, la direction fiscale, la direction du contrôle financier et de l'audit interne ;

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

Les commissaires aux comptes

Dans le cadre de leur mission de certification des comptes, les commissaires aux comptes font également part de leur évaluation du contrôle interne.

3.5.3.4 Descriptif des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et 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 2014, la direction financière Groupe a supervisé la direction du contrôle financier, la direction financière France, la direction juridique et assurances, la direction fiscale, la direction des relations investisseurs et du financement, la direction de la prévention des risques, la direction du développement Corporate, la direction du patrimoine et de l'expansion et la direction de l'audit interne. En 2015, elle supervise également la direction des affaires publiques.

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 afin de fournir une information financière homogène et fiable.

Ces règles comptables régulièrement mises à jour dont la dernière fois au cours de l'exercice 2013, 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.

- * Le plan de compte comptable unique et centralisé et 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 :

- * les plans à moyen terme, qui mesurent les conséquences des orientations stratégiques sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe. Ils servent également à l'appréciation annuelle par le Groupe des valeurs d'utilité des actifs relatifs aux différentes unités génératrices de trésorerie ;
- * les budgets annuels, qui se construisent, en deux étapes, sur la base d'échanges entre les directions opérationnelles et les directions générales Pays et Groupe : un budget explicitant notamment les grands équilibres financiers et les plans d'actions opérationnels est établi au quatrième trimestre de l'exercice et définitivement entériné au premier trimestre suivant en tenant compte, le cas échéant, des événements intercalaires survenus ;
- * les budgets annuels sont actualisés au moins deux fois par an afin d'apprécier si les objectifs budgétaires ont été atteints et, le cas échéant, de les réviser en tenant compte des réalisations à date et de l'évolution de l'environnement interne et externe ;
- * 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 Président-Directeur Général, 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 des engagements hors bilan des entités juridiques consolidées, notamment dans le cadre du processus de consolidation statutaire où 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 dans toutes les activités du Groupe afin de garantir une cohérence pour le traitement, la comparaison et le contrôle des informations comptables et financières.
- * Les données de consolidation sont collectées dans un outil unique de consolidation, interfacé avec le système d'information comptable.

Afin de renforcer le contrôle interne des systèmes, la direction Organisation et Systèmes d'information travaille au renforcement des dispositifs de séparation des tâches et d'amélioration des contrôles aux droits d'accès.

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 suivis et de règles de validation et d'autorisation de comptabilisation.

La consolidation des comptes

La consolidation statutaire des comptes est réalisée fin juin et fin décembre 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, 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 Groupe assume la mission, consistant à établir un calendrier précis de diffusion aux marchés financiers d'une information à jour sur les activités du Groupe.

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

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

Les commissaires aux comptes

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

Fait à Ivry, le 26 février 2015

Alexandre Bompard

Président-Directeur Général

3.6 Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du conseil d'administration de la société Groupe Fnac SA

Exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Groupe Fnac SA et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- * de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- * d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- * prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- * prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- * déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris la Défense et Neuilly-sur-Seine, le 10 mars 2015

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Hervé Chopin

Deloitte & Associés

Stéphane Rimbeuf

3.7 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts 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 et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

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 et engagements déjà approuvés 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 et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé 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 et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Affiliation de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, à un régime de retraite supplémentaire

■ Personne concernée

Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général de Groupe Fnac SA.

■ Nature et objet

Par décision du 30 juillet 2013, le conseil d'administration de votre société a préalablement autorisé l'affiliation de Monsieur Alexandre Bompard au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies bénéficiant à l'ensemble des cadres du groupe Fnac en France.

■ Modalités

Monsieur Alexandre Bompard bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, identique à celui de l'ensemble des cadres du Groupe Fnac en France.

Le montant des cotisations concernant cette affiliation s'élève à 10 337,04 euros au titre de l'exercice 2014.

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Convention de sortie du groupe d'intégration fiscale entre les sociétés Kering SA, Groupe Fnac SA et les filiales françaises de cette dernière

■ Personnes concernées

La société Kering SA détenant plus de 10 % des droits de vote de la société Groupe Fnac SA jusqu'au 18 juin 2013 et Monsieur Jean-François Palus, administrateur de Groupe Fnac SA jusqu'au 20 juin 2013 et administrateur de Kering SA ; par la suite, Madame Patricia Barbizet, administrateur de Kering SA, a été nommée en qualité d'administrateur de Groupe Fnac SA.

■ Nature et objet

Le 1^{er} janvier 2013, la société Kering SA a cédé un peu plus de 5 % du capital de la société Groupe Fnac SA à la société de droit néerlandais KERNIC MET BV ; cette cession a entraîné la sortie de la société Groupe Fnac SA et de ses filiales françaises détenues à 95 % au moins du périmètre du groupe d'intégration fiscale Kering SA, avec effet au 1^{er} janvier 2013.

Par décision du 17 avril 2013, le conseil d'administration de votre société a préalablement autorisé la convention de sortie du groupe d'intégration fiscale Kering SA de la société Groupe Fnac SA et de ses filiales françaises qui lui a été soumis. Cette convention a été signée le 23 avril 2013.

■ Modalités

La sortie de ces sociétés du groupe d'intégration fiscale Kering SA a donné lieu à la signature d'une convention de sortie d'intégration fiscale conclue entre les sociétés Kering SA, Groupe Fnac SA et ses filiales françaises. La convention prévoit notamment que les déficits fiscaux, moins-values nettes à long terme et crédits d'impôt réalisés pendant leur période d'appartenance au groupe intégré Kering soient conservés par l'intégration fiscale du groupe Kering.

Engagement de non-concurrence pris au bénéfice de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général

■ Personne concernée

Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général de Groupe Fnac SA

■ Nature et objet

Par décision du 30 juillet 2013, le conseil d'administration de votre société a préalablement autorisé un engagement de non-concurrence conclu entre votre société et son Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard.

■ Modalités

Cet engagement, limité pour une durée de deux ans à compter de la fin du mandat de Monsieur Alexandre Bompard, porte sur le secteur de la distribution spécialisée en produits culturels et/ou technologiques et de loisir pour le grand public en France, Belgique, Espagne, Suisse, Portugal et Brésil.

En contrepartie de cet engagement, Monsieur Alexandre Bompard percevra une indemnité compensatrice brute s'élevant à 80 % 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.

Paris la Défense et Neuilly-sur-Seine, le 10 mars 2015

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Hervé Chopin

Deloitte & Associés

Stéphane Rimbeuf



Commentaires sur l'exercice

4.1	Analyse de l'activité et des résultats consolidés	90
4.1.1	Informations financières clés	90
4.1.2	Présentation générale	92
4.1.3	Comparaison des résultats annuels du Groupe pour les exercices 2013 et 2014	97
4.1.4	Analyse du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant par zone géographique pour les exercices 2013 et 2014	102
4.1.5	Principes comptables sensibles en IFRS	105
4.2	Trésorerie et capitaux du Groupe	106
4.2.1	Présentation générale	106
4.2.2	Ressources financières	106
4.2.3	Analyse des flux de trésorerie	110
4.3	Événements récents et perspectives	115
4.3.1	Objectifs du Groupe	115
4.3.2	Événements récents	115

4.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés

4.1.1 Informations financières clés

Les informations financières présentées ci-dessous sont issues des états financiers consolidés des exercices clos les 31 décembre 2013 et 2014, 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 2014 et 2013 » du présent Document de référence.

Les données financières présentées ci-dessous doivent être lues en parallèle avec (i) les états financiers consolidés des exercices

clos les 31 décembre 2013 et 2014 figurant à la section 5.1 « Comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2014 et 2013 » du présent Document de référence, (ii) l'analyse de la trésorerie et des capitaux du Groupe présentée au chapitre 4.2 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du présent Document de référence et (iii) les informations sur les tendances et les objectifs présentées à la section 4.3 « Événements récents et perspectives » du présent Document de référence.

Principaux chiffres clés du compte de résultat du Groupe

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2014	Exercice clos le 31 décembre 2013 retraité*	Variation
Chiffre d'affaires	3 895,1	3 905,3	(0,3 %)
Marge brute	1 143,9	1 164,4	(1,8 %)
Résultat opérationnel courant	77,1	71,8	7,4 %
Résultat opérationnel	68,0	43,2	57,4 %
Résultat net des activités poursuivies	41,4	15,9	160,4 %
Résultat net part du Groupe	41,8	14,8	182,4 %
<i>(en pourcentage du chiffre d'affaires)</i>			
Taux de marge brute	29,4 %	29,8 %	(0,4) pt
Taux de marge opérationnelle	2,0 %	1,8 %	0,2 pt
Données qui ne sont pas tirées des états financiers			
EBITDA ^(a)	147,3	139,7	5,4 %
EBITDAR ^(b)	276,6	278,7	(0,8 %)

(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'EBITDAR correspond à l'EBITDA retraité des loyers immobiliers hors charges locatives des locations simples.

* L'interprétation IFRIC 21 adoptée par l'Union européenne au 17 juin 2014 a été appliquée par anticipation au 1^{er} janvier 2014. Conformément à la norme IAS 8, les changements de méthodes comptables résultant de la première application de la présente interprétation ont été comptabilisés de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2013. L'impact de cette interprétation sur les comptes du Groupe Fnac est détaillé dans le chapitre 5 note 2, paragraphe 2.2.2.

Informations sectorielles sélectionnées

	Exercice clos le 31 décembre 2014		Exercice clos le 31 décembre 2013	
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)
Chiffre d'affaires				
France	2 776,9	71,3 %	2 761,9	70,7 %
Péninsule Ibérique	659,1	16,9 %	654,3	16,8 %
Brésil	174,9	4,5 %	197,2	5,0 %
Autres pays	284,2	7,3 %	291,9	7,5 %
TOTAL	3 895,1	100,0 %	3 905,3	100,0 %
Résultat opérationnel courant				
France	47,3	61,3 %	42,7	59,5 %
Péninsule Ibérique	23,6	30,6 %	21,3	29,7 %
Brésil	(0,9)	(1,2 %)	0,7	1,0 %
Autres pays	7,1	9,2 %	7,1	9,9 %
TOTAL	77,1	100,0 %	71,8	100,0 %

Principaux chiffres clés du bilan du Groupe

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2014	Exercice clos le 31 décembre 2013	Variation
Actifs non courants	603,7	618,9	(15,2)
Actifs courants	1 288,9	1 193,9	95,0
Capitaux propres	595,4	549,6	45,8
Passifs non courants	69,4	59,1	10,3
Passifs courants	1 227,8	1 204,1	23,7
Dettes financières	0,5	0,7	(0,2)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	535,6	461,6	74,0

Principaux chiffres clés du tableau des flux de trésorerie du Groupe

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2014	Exercice clos le 31 décembre 2013	Variation
Résultat net des activités poursuivies	41,4	15,9	25,5
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie	57,1	59,0	(1,9)
Charges et produits d'intérêts financiers	5,6	3,8	1,8
Charge nette d'impôt exigible	18,1	12,3	5,8
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	122,2	91,0	31,2
Variation du besoin en fonds de roulement	12,5	15,4	(2,9)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	121,1	96,5	24,6
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(48,7)	(48,6)	(0,1)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(50,0)	(45,0)	(5,0)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	2,7	119,6	(116,9)
Variation nette de trésorerie	74,0	168,3	(94,3)

4.1.2 Présentation générale

4.1.2.1 Introduction

Le tableau suivant présente la ventilation du chiffre d'affaires du Groupe en 2014 par zone géographique et par catégorie de produits et services.

	Exercice clos le 31 décembre 2014							
	Produits techniques		Produits éditoriaux		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 toutes zones confondues)
France	1 512,7	54,5 %	1 095,0	39,4 %	169,2	6,1 %	2 776,9	71,3 %
Péninsule Ibérique	397,7	60,3 %	244,3	37,1 %	17,1	2,6 %	659,1	16,9 %
Brésil	124,1	71,0 %	46,9	26,8 %	3,9	2,2 %	174,9	4,5 %
Autres pays	150,3	52,9 %	126,1	44,4 %	7,8	2,7 %	284,2	7,3 %
TOTAL	2 184,8	56,1 %	1 512,3	38,8 %	198,0	5,1 %	3 895,1	100,0 %

Secteurs opérationnels

Le Groupe pilote ses activités selon le découpage géographique suivant :

- * **France** (71,3 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2014, 61,3 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2014). La zone « France » est la première zone en termes de contribution au chiffre d'affaires du Groupe avec 2 776,9 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2014. L'activité du Groupe en France s'appuie à fin 2014 principalement sur ses 85 magasins exploités en propre, sur les 27 magasins exploités en franchise (dont le magasin au Maroc) et sur ses sites Internet notamment au travers du site fnac.com. Les activités Internet ont représenté 15,8 % du chiffre d'affaires en France en 2014.
- * **Péninsule Ibérique** (16,9 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2014, 30,6 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2014). L'activité du Groupe dans la Péninsule Ibérique s'appuie sur des réseaux de magasins exploités en propre (25 en Espagne et 22 au Portugal à fin 2014) ainsi que sur les activités des sites Internet fnac.es et fnac.pt. En 2014, l'activité des sites Internet fnac.es et fnac.pt a représenté 9,7 % du chiffre d'affaires de la Péninsule Ibérique.
- * **Brésil** (4,5 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2014, - 1,2 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2014). L'activité du Groupe au Brésil s'appuie sur 12 magasins exploités en propre ainsi que sur le site Internet fnac.com.br. Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 174,9 millions d'euros au Brésil en 2014. En 2014, le chiffre d'affaires du canal Internet au Brésil a représenté 20,7 % du chiffre d'affaires de la zone.

- * **Autres pays** (7,3 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2014, 9,2 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2014). La zone « autres pays » regroupe les activités du Groupe en Belgique et en Suisse, où le Groupe exploitait respectivement neuf et quatre magasins en propre à fin 2014. Le Groupe dispose d'un site Internet en Belgique (fnac.be).

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 trois axes principaux :

- * **Produits techniques** (56,1 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2014). La catégorie des produits techniques a généré 2 184,8 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2014. 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. La micro-informatique représentait 66,2 % du chiffre d'affaires de la catégorie des produits techniques en 2014,
 - 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), ainsi que le petit électroménager (« Maison & Design »). La sous-catégorie « Électronique grand public » a généré 33,8 % du chiffre d'affaires des produits techniques en 2014 ;

★ **Produits éditoriaux** (38,8 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2014). La catégorie des produits éditoriaux a généré 1 512,3 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2014. Elle comprend deux sous-catégories de produits :

- « *Livres, Jeux & Jouets et Papeterie* », rassemble les livres physiques, les livres numériques et les produits liés à la papeterie, ainsi que les jeux et jouets proposés dans les Univers « Fnac Kids ». La sous-catégorie « Livres, Jeux & Jouets et Papeterie » représentait 54,0 % du chiffre d'affaires réalisé sur les ventes de produits éditoriaux en 2014,
- « *Disques et Gaming* », comprend la musique (CD) et la vidéo (DVD et Blu-Ray), le gaming regroupant les jeux-vidéo (neufs et d'occasions) et les consoles de jeux, ainsi que les produits dérivés (gadgets, T-shirt, instruments de musiques...). Cette sous-catégorie représentait 46,0 % du chiffre d'affaires réalisé sur les ventes de produits éditoriaux en 2014 ;

★ **Services** (5,1 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2014). La catégorie des services, qui inclut les postes « services » et « autres revenus », a généré 198,0 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2014 et regroupe notamment les éléments suivants :

- les services associés aux ventes de marchandises, tels que les ventes d'extensions de garantie, 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.

4.1.2.2 Facteurs ayant une incidence significative sur l'activité du Groupe

Contexte économique général des pays dans lesquels le Groupe opère

La demande pour les produits et services distribués par le Groupe peut être fortement affectée, positivement ou négativement, par le contexte économique des zones et pays dans lesquels il opère dans la mesure où le contexte économique a une influence sur la consommation des ménages.

De manière générale, la situation économique reste dégradée en Europe et la hausse de la pression fiscale restreint les ressources disponibles des ménages pour la consommation de produits et services tels que ceux distribués par l'Enseigne (voir la section 6.1 « Risques stratégiques et économiques » du présent Document de référence). La consommation des ménages est restée atone en France et dans les autres pays. Malgré un contexte économique dégradé, combiné à la mutation des marchés de l'Enseigne, le chiffre d'affaires du Groupe a progressé en Europe.

L'économie brésilienne a également été confrontée à un ralentissement sur l'année 2014. La consommation de l'ensemble des catégories de biens durables et semi-durables est désormais en retrait et l'indice de confiance des consommateurs a fortement chuté.

Environnement concurrentiel

Sur ses marchés, le Groupe est concurrencé par les enseignes de distribution traditionnelle dont certaines développent une offre Internet sous le même nom commercial, mais surtout par les *pure players* Internet apparus avec l'essor du commerce électronique. Ces dernières misent sur une concurrence par les prix et sur un élargissement croissant de leur offre de produits (voir la section 6.1 « Risques stratégiques et économiques » du présent Document de référence). Durant ces dernières années, l'Enseigne a également vu apparaître de nouvelles formes de concurrence, telles que les fabricants, les fournisseurs d'accès Internet ou les plates-formes digitales, qui entraînent un phénomène de désintermédiation du secteur (voir la section 1.3.2 « Les marchés » du présent Document de référence).

Bien que la part de marché des *pure players* Internet tous canaux confondus reste à ce jour minoritaire sur les marchés de l'Enseigne ces *pure players* exercent une pression concurrentielle forte. Cette pression a pour effet de renforcer la concurrence par les prix sur les marchés de l'Enseigne ce qui peut avoir un impact négatif sur le développement de l'Enseigne, mais peut aussi lui offrir des opportunités dans la mesure où cette pression s'exerce sur l'ensemble du marché. Ainsi, en 2014, le Groupe a continué à gagner des parts de marché sur les principales zones où il opère, en France et dans la Péninsule Ibérique. (voir la section 1.3.1.4 « Des positions de leader sur ses marchés » du présent Document de référence).

Le Groupe a également renforcé sa présence omnicanale. En France, la valeur des commandes réalisées sur le site Internet fnac.com et retirées ou initiées en magasin s'élève désormais à 35,5 % du chiffre d'affaires, soit une croissance de 6 points par rapport à 2013.

Nombre de Magasins 2014

Le tableau suivant montre l'évolution du nombre de magasins sur la période :

Nombre de Magasins	2014		2013	
	En propre	En franchise	En propre	En franchise
France ^(a)				
Format « Traditionnel » ^(a)	71	1	71	1
Format « Périphérie »	14		16	
Format « Proximité »		10		4
Format « Travel »		16		16
FRANCE	85	27	87	21
Péninsule Ibérique				
Format « Traditionnel »	40		41	
Format « Proximité »	5		1	
Format « Travel »	2		2	
PÉNINSULE IBÉRIQUE	47	0	44	0
Brésil				
Format « Traditionnel »	11		11	
Format « Travel »	1		0	
BRÉSIL	12	0	11	0
Autres pays				
Format « Traditionnel »	13		13	
Format « Travel »				
AUTRES PAYS	13	0	13	0
TOTAL	157	27	155	21

(a) Incluant un magasin en franchise au Maroc ouvert en 2011.

Le Groupe a ouvert cinq magasins en propre et six magasins en franchise. Le Groupe a également fermé deux magasins en France et un magasin en Espagne compte tenu de leurs perspectives de croissance et de rentabilité.

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 1^{er} 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.

En France, la fréquence d'achat et le panier moyen sont nettement plus élevés pour les clients membres du programme « Adhérents Fnac ». En effet, les adhérents bénéficient d'offres promotionnelles créant une incitation forte pour effectuer leurs achats auprès de l'Enseigne. Le nombre d'adhérents (5,6 millions au total à fin 2014) a progressé de 4,6 % et leur poids dans le chiffre d'affaires est resté relativement stable sur l'année 2014.

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 à l'approche des fêtes de fin d'année (voir la section 6.2 « Risques opérationnels » du présent Document de référence). Sur l'exercice 2014, le Groupe a réalisé 35,8 % de son chiffre d'affaires consolidé annuel au cours du quatrième trimestre, contre un poids de 35,6 % en 2013.

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 et au Brésil (voir la section 6.3 « Risques de marché » du présent Document de référence).

Le Groupe a connu une baisse de son chiffre d'affaires de 0,3 % en 2014, à taux de change courant. À taux de change constant, l'évolution du chiffre d'affaires est stable à 0,1 %.

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.

Facteurs influant sur le taux de marge brute

Le taux de marge brute du Groupe est fonction de nombreux facteurs, dont notamment :

- * le coût moyen d'achat des marchandises auprès des fournisseurs, qui constitue la composante la plus importante du coût des ventes des produits. Dans ce domaine, afin d'optimiser ses coûts d'achat, le Groupe a mis en œuvre depuis 2011 la mutualisation des achats de certains produits vendus dans la zone « autres pays » avec les achats de la France. Cette organisation a été poursuivie et étendue en 2014 ;
- * la politique tarifaire du Groupe qui peut réduire ses marges sur certains produits en proposant des prix plus bas ou des remises aux clients, que ce soit pour faire face à la concurrence, pour proposer des produits d'appel à des prix attractifs ou dans le cadre des offres promotionnelles pour les adhérents ou l'ensemble de la clientèle ;
- * la contribution relative des catégories de produits et services, certaines ayant un taux de marge brute plus élevé que d'autres. Par exemple, la catégorie « produits éditoriaux » bénéficie d'un taux de marge brute plus élevé que celui de la catégorie « produits techniques ». Dans cette dernière catégorie, la vente des accessoires permet de compenser en partie un niveau de marge plus faible sur les produits-maîtres ;
- * la contribution relative des zones géographiques, certaines ayant un taux de marge plus élevé que d'autres, les conditions d'achat étant principalement fonction du volume d'achat. Ainsi, en 2014, la France a généré le taux de marge brute le plus élevé, suivie de la zone « autres pays », puis de la Péninsule Ibérique et enfin du Brésil ;

- * le mix de produits-services, les services ayant un taux de marge brute plus élevé que les produits. Ainsi, pour la plupart des services, l'Enseigne agit en tant qu'agent et comptabilise en chiffre d'affaires comme en marge la commission perçue ;
- * la contribution relative des deux canaux de distribution. Sur la période de référence, le taux de marge brute de l'activité Internet ressort à un niveau inférieur au taux de marge brute des ventes en magasins. Cela s'explique principalement par le poids des catégories vendues et une stratégie commerciale adaptée à l'intensité concurrentielle plus importante sur le canal Internet.

Poursuite du plan stratégique « Fnac 2015 »

La poursuite du plan stratégique « Fnac 2015 » engendre des impacts significatifs sur le résultat du Groupe (voir la section 4.1.3.1 « Impacts du plan stratégique "Fnac 2015" » du présent Document de référence) grâce notamment au déploiement des nouvelles catégories de produits, au développement de l'omnicanal et à l'expansion des nouveaux formats de magasins.

4.1.2.3 Faits marquants intervenus au cours de l'exercice

Variation du périmètre

Le Groupe Fnac et le groupe Fimalac ont annoncé en octobre 2013 leur volonté de s'associer pour développer des solutions billetterie.

Le groupe Fimalac a ainsi pris une participation de 50 % dans la société Kyro, filiale de France Billet, offrant une solution de billetterie aux professionnels du divertissement, salles et producteurs de spectacles. Cette prise de participation, qui a été autorisée par l'Autorité de la concurrence le 11 avril 2014, a été réalisée le 23 mai 2014.

Au 2^e semestre 2014, Groupe Fnac, a poursuivi sa volonté d'optimisation de son organisation juridique. Ainsi, la société Kyro a absorbé par transmission universelle de patrimoine la société Datasport SAS (préalablement dénommée J.F.C.L.). Au 1^{er} semestre 2014, la société Datasport SAS avait absorbé par transmission universelle de patrimoine ses deux filiales Datasport et Datasport Ouest.

Financement

Le Groupe a signé le 24 juillet 2014 avec le syndicat des prêteurs un amendement au contrat de crédit renouvelable d'un montant de 250 millions d'euros conclu le 19 avril 2013.

Les principaux termes de cet amendement, qui attestent du renforcement du profil financier du Groupe, portent notamment sur la durée du crédit.

La maturité du contrat de crédit est prolongée au 24 juillet 2017 (contre le 18 avril 2016 initialement). La clause de remboursement anticipé en cas d'évolution de la participation d'Artémis au capital de Groupe Fnac en deçà de 38,8 % avant le 18 avril 2015 et 25 % avant le 18 avril 2016 est maintenue dans sa forme initiale sans extension jusqu'à la nouvelle maturité du contrat de crédit.

Anniversaire Fnac

À l'occasion de ses 60 ans, la Fnac, fidèle à son rôle d'acteur culturel, a lancé une grande opération « Événements Fnac 60 ans » qui s'est déroulée du 10 au 26 octobre. L'Enseigne a offert au public la possibilité de vivre des moments d'exception avec de grands artistes partout en France.

Par ailleurs, la Fnac a proposé, durant cette période, dans tous ses magasins et sur fnac.com, des produits inédits et exclusifs ainsi que des réductions exceptionnelles sur toutes les gammes de produits.

Lancement de nouveaux services

Le Groupe Fnac a lancé en 2014 des nouveaux services :

Fnac Express+ : service de livraison express et illimitée partout en France

La Fnac a renforcé sa qualité de Service Client dans le cadre de son plan stratégique Fnac 2015 en proposant un nouveau service de livraison express. Ce nouveau service permet de bénéficier de tous les produits disponibles en stock sur fnac.com avec une livraison à domicile ou en Relais Colis en un jour ouvré, partout en France, sans minimum d'achats et de manière illimitée (hors produits Marketplace), moyennant un abonnement annuel de 49 euros.

En complément de la livraison à domicile ou en Relais Colis en quelques heures sur l'ensemble du territoire français, les clients bénéficient de services multicanaux « express » en magasins tels que l'encaissement prioritaire via une caisse et une hotline SAV dédiées.

Avec Fnac Express+, la Fnac complète ainsi sa gamme de services développée depuis trois ans :

- * des services de livraison multicanaux : le Retrait magasin 1H (commande sur fnac.com et retrait gratuit en 1H en magasin), la commande de produits en magasin via fnac.com (en stock ou en Marketplace) avec une livraison en magasin gratuite ;
- * des services liés à l'achat : SAV multicanal, Fnac Occasion, Fnac Reprise, Garantie 100 % Immédiate.

Pass Location : un service exclusif de location de produits techniques

La Fnac a lancé un nouveau service innovant et exclusif, « Pass location », offrant la possibilité aux clients de louer un produit technique pendant 24 mois, avant de décider de l'acheter, le changer ou le rendre. Ce nouveau service, qui s'appliquait lors de sa mise en place uniquement aux produits de la marque Apple (Mac, iPhone et iPad), a été étendu dans un second temps à d'autres marques, et élargi à l'ensemble des produits informatiques, puis déployé sur les consoles de jeux.

La Fnac permet ainsi à ses clients d'accéder aux dernières tendances technologiques et leur donne également la possibilité de prendre le temps de tester un produit avant de l'acheter.

« Pass location » vient renforcer la stratégie client de la Fnac visant à proposer le meilleur de l'innovation tant sur les services que sur les produits.

Par ailleurs, le service de « Retrait gratuit en magasin » partout en France est complété par une nouvelle offre proposant à tout client n'habitant pas à proximité d'un magasin Fnac de se faire livrer gratuitement son achat dans un point relais colis proche de chez lui.

Relais de croissance

Le Groupe Fnac poursuit le déploiement de son plan stratégique, appelé Fnac 2015, annoncé le 19 juillet 2011, qui repose notamment sur le développement de relais de croissance, tels que de nouvelles familles de produits ou de nouveaux formats de magasins.

Téléphonie : évolution du partenariat avec SFR et ventes de téléphones sans abonnement

Début 2014, la Fnac a fait évoluer son partenariat avec SFR et s'est positionnée sur la vente de terminaux libres afin de profiter de ce marché très dynamique depuis février 2014.

Dans ce cadre, elle propose au sein de tous ses magasins, une gamme de terminaux libres (téléphones mobiles et Smartphones), complétée par l'offre sans engagement RED de SFR. Cette offre est également disponible sur fnac.com. Dans le cadre de ce partenariat, 24 magasins conserveront un espace SFR.

Produits Connectés : déploiement d'une nouvelle offre de produits innovants et tendance

La Fnac a ouvert le 30 juin 2014 un *flagship* de 125 mètres carrés sur les Champs-Élysées dédié aux Objets Connectés, aux smartphones et à leurs accessoires.

Entièrement pensé pour une expérience client unique et ludique, ce magasin allie l'offre la plus large du marché pour les Objets Connectés et la téléphonie, dans un concept de magasin innovant. Les clients ont le loisir d'accéder aux produits en libre-service, et des zones de démonstration leur permettent d'en découvrir les usages ainsi que les dernières innovations.

La Fnac a déployé un nouvel espace dédié aux Objets Connectés au sein de l'ensemble de ses magasins en France dès l'automne 2013. Cette nouvelle offre de produits est également disponible sur fnac.com.

Fnac Jukebox : lancement d'un service de streaming grand public

Début mars 2014, la Fnac a lancé un service d'écoute musicale illimitée sur le web et mobile, baptisé « Fnac Jukebox ». Ce nouveau service est disponible via plusieurs formules d'abonnements mensuels dont une offre inédite à 2 euros par mois, sans publicité et sans engagement.

« Fnac Jukebox » propose l'accès à un catalogue de plusieurs millions de titres avec une excellente qualité d'écoute qui permet aux abonnés de créer leur bibliothèque musicale, de réaliser des

playlists et de les partager avec leurs amis. Ils peuvent également bénéficier des conseils et des prescriptions des « éclaireurs », disquaires de la Fnac ou professionnels du monde de la musique. Ce service intègre également l'offre Digicopy, qui permet déjà de télécharger gratuitement la version digitale de tout CD ou vinyle acheté à la Fnac.

Densification du réseau de magasins sur des nouveaux formats

Le Groupe a poursuivi son expansion sur les nouveaux formats de magasins en France avec l'ouverture de six magasins au format proximité, dont deux au cours du premier semestre (Le Puy-en-Velay et Boulogne-sur-Mer) et quatre au cours du deuxième semestre (Compiègne, Beauvais, Belleville-sur-Saône et Crest).

Ces deux derniers magasins correspondent à des transformations de deux espaces « Culture et Loisirs » au sein des Intermarché de

Belleville-sur-Saône (Rhône), et de Crest (Drôme). Ces ouvertures interviennent dans le cadre de discussions ouvertes entre la Fnac d'une part, et la direction et les indépendants d'Intermarché d'autre part, afin d'envisager la poursuite de la conversion des espaces existants (à noter qu'Intermarché compte 15 espaces « Culture et Loisirs » en France).

Le Groupe a également poursuivi son développement en Péninsule Ibérique avec l'inauguration fin 2014 de quatre nouveaux magasins de proximité en propre, dont trois au Portugal (le 11 novembre à Setubal, le 28 novembre à Faro et le 15 décembre à Oeiras) et un en Espagne (le 6 décembre à Valladolid).

Le Groupe a ouvert un nouveau magasin au format Travel au Brésil dans l'aéroport de Sao Paulo, Guarulhos.

Le Groupe a par ailleurs fermé les magasins de Villiers-en-Bière, le 31 mai 2014, de Portet-sur-Garonne, le 28 juin 2014 et de Xanadu en Espagne le 17 août 2014.

4.1.3 Comparaison des résultats annuels du Groupe pour les exercices 2013 et 2014

Le tableau ci-dessous présente le compte de résultat consolidé du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 31 décembre 2014, en millions d'euros et en pourcentage du chiffre d'affaires consolidé pour les périodes considérées.

	Exercice clos le 31 décembre 2014		Exercice clos le 31 décembre 2013		Variation
	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	
Chiffre d'affaires	3 895,1	100,0 %	3 905,3	100,0 %	(0,3 %)
Marge brute	1 143,9	29,4 %	1 164,4	29,8 %	(1,8 %)
Charges de personnel	(555,2)	(14,3 %)	(558,8)	(14,3 %)	0,6 %
Autres produits et charges opérationnels courants	(511,6)	(13,1 %)	(533,8)	(13,7 %)	4,2 %
Résultat opérationnel courant	77,1	2,0 %	71,8	1,8 %	7,4 %
Autres produits et charges opérationnels non courants	(9,1)	(0,2 %)	(28,6)	(0,7 %)	68,2 %
Résultat opérationnel	68,0	1,7 %	43,2	1,1 %	57,4 %
Charges financières (nettes)	(12,1)	(0,3 %)	(11,7)	(0,3 %)	(3,4 %)
Impôts sur les bénéfices	(14,5)	(0,4 %)	(15,6)	(0,4 %)	7,1 %
Résultat net de l'exercice des activités poursuivies	41,4		15,9		160,4 %
Résultat net des activités abandonnées	0,0		(1,1)		-
Résultat net de l'ensemble consolidé	41,4		14,8		179,7 %
dont part du Groupe	41,8		14,8		
dont part des intérêts non contrôlés	(0,4)		0,0		

4.1.3.1 Impacts du plan stratégique « Fnac 2015 »

En 2014, le Groupe a continué à bénéficier des actions mises en œuvre dans le cadre du plan stratégique Fnac 2015 :

- * la contribution des nouvelles familles de produits au chiffre d'affaires a augmenté significativement, pour s'établir à 11 %, contre 6 % en 2013 ; cette progression traduit le succès du déploiement des espaces téléphonie en France, et les bonnes performances des familles déployées au cours des trimestres précédents (Jeux & Jouets, Papeterie, Maison & Design et Objets Connectés) ;
- * le nombre d'adhérents a continué à augmenter dans le Groupe en 2014, passant de 5,3 millions fin 2013 à 5,6 millions fin 2014, soit une augmentation de 4,3 %, traduisant l'attractivité des offres de services proposés au sein du programme de fidélité ;
- * le Groupe a poursuivi la densification de son réseau avec l'ouverture de cinq magasins en propre (sur un total de 157 magasins en propre à fin 2014) et de six magasins en franchise (sur un total de 27 magasins en franchise à fin 2014) ;
- * le Groupe a continué sa politique de recherche d'économie de coûts, qui a permis de générer 63 millions d'euros d'économies en 2014. Sur les années 2013 et 2014, le Groupe aura généré 118 millions d'euros d'économies de coûts, excédant l'objectif initial de 80 millions d'euros.

4.1.3.2 Chiffre d'affaires

En 2014, dans un environnement de consommation qui reste dégradé dans l'ensemble des zones géographiques, le Groupe a enregistré une baisse de 0,3 % de son chiffre d'affaires. L'impact des taux de change a été négatif de 0,4 point en raison principalement de la baisse du réal brésilien contre l'euro. À taux de change constant, l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe est stable à 0,1 %. Les fermetures et ouvertures de nouveaux magasins en propre sur 2013 et 2014 ont eu un effet négatif de 0,3 point sur le chiffre d'affaires 2014. À taux de change constant et à nombre de magasins constant, le chiffre d'affaires du Groupe affiche donc une hausse de 0,4 %.

Après plusieurs années de baisse, le Groupe stabilise ainsi son chiffre d'affaires, en dépit d'un environnement de consommation qui est resté difficile dans l'ensemble des pays où il opère, avec des marchés en baisse. Cette performance traduit la bonne exécution du plan de transformation.

Dans ce contexte difficile, le Groupe a poursuivi ses gains de parts de marché tant en France que dans la Péninsule Ibérique.

Le tableau ci-dessous montre la répartition du chiffre d'affaires pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 31 décembre 2014 par zone géographique.

	Exercice clos le 31 décembre 2014		Exercice clos le 31 décembre 2013		Variation à taux courant	Variation à taux constant
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)		
France	2 776,9	71,3 %	2 761,9	70,7 %	0,5 %	0,5 %
Péninsule Ibérique	659,1	16,9 %	654,3	16,8 %	0,7 %	0,7 %
Brésil	174,9	4,5 %	197,2	5,0 %	(11,3 %)	(3,4 %)
Autres pays	284,2	7,3 %	291,9	7,5 %	(2,6 %)	(3,1 %)
TOTAL	3 895,1	100,0 %	3 905,3	100,0 %	(0,3 %)	0,1 %

Le tableau ci-dessous montre la répartition du chiffre d'affaires pour les exercices clos le 31 décembre 2013 et 31 décembre 2014 par catégorie de produits et services.

	Exercice clos le 31 décembre 2014		Exercice clos le 31 décembre 2013		Variation à taux courant	Variation à taux constant
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)		
Produits techniques	2 184,8	56,1 %	2 150,1	55,1 %	1,6 %	2,1 %
Produits éditoriaux	1 512,3	38,8 %	1 563,1	40,0 %	(3,2 %)	(3,0 %)
Services	198,0	5,1 %	192,1	4,9 %	3,1 %	3,3 %
TOTAL	3 895,1	100,0 %	3 905,3	100,0 %	(0,3 %)	0,1 %

La progression du chiffre d'affaires des produits techniques résulte de la hausse des ventes de la sous-catégorie « Micro-Informatique » portées par le Secteur Téléphonie. Ce secteur bénéficie de l'introduction en France d'une offre de téléphones sans abonnement et des bonnes performances de ventes de Smartphones à l'international. La sous-catégorie « Électronique grand public » décroît sous l'effet de la baisse des ventes des Secteurs TV-vidéo et Photo, qui ne sont pas compensés par la croissance du Secteur Son.

La baisse du chiffre d'affaires des produits éditoriaux provient principalement de la baisse du chiffre d'affaires de la sous-catégorie « Disques et Gaming », qui est pénalisée par la baisse structurelle des disques vidéo et audio (conséquence du phénomène de dématérialisation), combiné à un historique élevé sur les ventes de CD. Le Secteur Gaming en croissance, bénéficie de la nouvelle génération de console de jeux. Le Livre affiche une bonne résistance, en particulier sur le second semestre grâce à une actualité éditoriale plus soutenue. Les ventes de catégories Jeux & Jouets et Papeterie progressent significativement portées par leur bonne performance et la poursuite du déploiement.

La croissance du chiffre d'affaires des services s'explique par la hausse des ventes de services associés aux produits techniques, la hausse des activités Billetterie et coffrets cadeaux, ainsi que par l'augmentation des commissions Marketplace et des royalties liés au développement de la franchise.

4.1.3.3 Marge brute et taux de marge brute

La marge brute du Groupe s'est élevée à 1 143,9 millions d'euros pour l'exercice 2014, contre 1 164,4 millions d'euros pour l'exercice 2013.

Le taux de marge s'établit ainsi à 29,4 % en 2014, contre 29,8 % en 2013.

Le taux de marge brute affiche une bonne résistance en dépit des investissements commerciaux réalisés dans des marchés plus promotionnels. La baisse du taux marge a été moins importante au deuxième semestre du fait d'un effet mix catégorie moins défavorable.

4.1.3.4 Charges de personnel

Les charges de personnel se sont élevées à 555,2 millions d'euros (14,3 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2014, contre 558,8 millions d'euros (14,3 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2013, soit un retrait de 0,6 %.

Cette baisse résulte de l'ensemble des initiatives mises en œuvre pour améliorer l'efficacité opérationnelle des organisations, sur l'ensemble des secteurs géographiques.

4.1.3.5 Autres produits et charges opérationnels courants

Les autres produits et charges opérationnels courants se sont élevés à 511,6 millions d'euros (13,1 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2014, contre 533,8 millions d'euros (13,7 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2013, soit une diminution de 4,2 %.

Cette diminution résulte des actions mises en œuvre pour réduire les coûts de fonctionnement, conformément aux objectifs du plan stratégique « Fnac 2015 ».

Les charges de loyers sont en nette réduction de 7,0 %, passant de 139,0 millions d'euros en 2013 à 129,3 millions d'euros en 2014. Cette baisse, principalement constatée en France et en Péninsule Ibérique, reflète les actions de renégociation des loyers qui ont permis de largement compenser l'effet défavorable de l'indexation et de l'expansion.

Les dotations nettes aux amortissements et aux provisions sur actifs opérationnels non courants sont en hausse de 3,2 % en 2014 par rapport à 2013, passant de 68,0 millions d'euros en 2013 à 70,2 millions d'euros en 2014.

4.1.3.6 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant s'est élevé à 77,1 millions d'euros pour l'exercice 2014 contre 71,7 millions d'euros pour l'exercice 2013, soit une augmentation de 7,4 %.

Le « taux de rentabilité opérationnelle courante » ressort à 2,0 % en 2014 contre 1,8 % en 2013.

	Exercice clos le 31 décembre 2014		Exercice clos le 31 décembre 2013	
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)
France	47,3	61,3 %	42,7	59,5 %
Péninsule Ibérique	23,6	30,6 %	21,3	29,7 %
Brésil	(0,9)	(1,2 %)	0,7	1,0 %
Autres pays	7,1	9,2 %	7,1	9,9 %
Résultat opérationnel courant	77,1	100,0 %	71,8	100,0 %

4.1.3.7 EBITDA et EBITDAR

Le tableau suivant résume l'évolution de l'EBITDA et de l'EBITDAR sur la période.

	Exercice clos le 31 décembre 2014		Exercice clos le 31 décembre 2013	
	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)
Résultat opérationnel courant	77,1	2,0 %	71,8	1,8 %
Dotations nettes aux amortissements ^(a)	70,2	1,8 %	68,0	1,7 %
EBITDA	147,3	3,8 %	139,7	3,6 %
Loyers ^(b)	129,3	3,3 %	139,0	3,6 %
EBITDAR	276,6	7,1 %	278,7	7,1 %

(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.

(b) Les loyers correspondent aux loyers immobiliers hors charges locatives des locations simples.

4.1.3.8 Autres produits et charges opérationnels non courants

Ce poste ressortait en une charge de 9,1 millions d'euros en 2014 contre une charge de 28,6 millions d'euros en 2013.

Le tableau suivant résume la composition de ce poste en 2013 et 2014.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2014	Exercice clos le 31 décembre 2013
Charges opérationnelles non courantes	(12,7)	(36,1)
Charges de restructuration	(12,7)	(29,4)
Litiges et contentieux		(4,7)
Autres risques		(2,0)
Produits opérationnels non courant	3,6	7,5
Plus-values sur cessions d'actifs		7,5
Litiges et contentieux	3,6	
TOTAL	(9,1)	(28,6)

En 2014, la charge totale de 9,1 millions d'euros est composée principalement :

- * de charges de restructuration à hauteur de 12,7 millions d'euros en France et à l'international ;
- * de produits nets liés à des litiges et contentieux pour 3,6 millions d'euros.

En 2013, la charge totale de 28,6 millions d'euros est composée principalement :

- * de charges de restructuration à hauteur de 29,4 millions d'euros en France et à l'international ;
- * des litiges et contentieux et autres risques opérationnels et fiscaux à hauteur de 6,7 millions d'euros ;

- * une plus-value de cession pour 7,5 millions d'euros sur la cession des titres de participation de la société Cyrillus Deutschland GmbH, ainsi que la cession de la filiale Form@Home.

4.1.3.9 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel du Groupe s'est établi à un bénéfice de 68,0 millions d'euros pour l'exercice 2014 contre un bénéfice de 43,2 millions d'euros pour l'exercice 2013. Ce bénéfice s'explique notamment par l'amélioration du résultat opérationnel courant et la baisse significative des autres produits et charges opérationnels non courants sur l'exercice 2014.

4.1.3.10 Charges financières nettes

En 2014, le résultat financier est constitué d'une charge financière de 12,1 millions d'euros à comparer à une charge financière de 11,7 millions d'euros en 2013.

La répartition des charges financières nettes du Groupe en 2014 et 2013 est la suivante :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2014	Exercice clos le 31 décembre 2013	Variation (en %)
Coût de l'endettement financier net	(0,3)	(0,3)	0,0 %
Autres produits et charges financiers	(11,8)	(11,4)	(3,5 %)
Charges financières nettes	(12,1)	(11,7)	(3,4 %)

Le coût de l'endettement financier net de 0,3 million d'euros est stable par rapport à 2013 compte tenu de la structure financière du Groupe qui a peu évolué.

Les autres produits et charges financiers sont en progression de 0,4 million d'euros en 2014 par rapport à 2013. Cette évolution est principalement liée au coût de la ligne de crédit renouvelable de 250 millions d'euros, mis en place en avril 2013 et renégocié en juillet 2014. Cette progression est en partie compensée par la baisse du coût du crédit à la consommation.

(en millions d'euros)	2014	2013
Résultat avant impôt	55,9	31,5
Charge d'impôt exigible	(8,9)	(2,4)
Charge d'impôt exigible liée à la CVAE	(9,2)	(9,9)
Produit/(Charge) d'impôt différé	3,6	(3,3)
CHARGE TOTALE D'IMPÔT	(14,5)	(15,6)
Taux d'impôt effectif	25,94 %	49,52 %

4.1.3.12 Résultat net des activités poursuivies

Le résultat net des activités poursuivies s'est établi à un bénéfice de 41,4 millions d'euros pour l'exercice 2014 contre un bénéfice de 15,9 millions d'euros pour l'exercice 2013.

Retraité des éléments non courants nets d'impôt, le résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants s'est établi à 49,7 millions d'euros en 2014 contre 43,5 millions d'euros un an plus tôt, en hausse de 6,2 millions d'euros.

4.1.3.13 Résultat net des activités abandonnées

En 2014, il n'y a pas eu d'opération liée à des activités abandonnées. En 2013, le résultat net des activités arrêtées ou cédées constitue une charge nette de 1,1 million d'euros, liée au dénouement de la cession de Fnac Italie.

4.1.3.11 Impôt sur les bénéfices

Depuis le 1^{er} janvier 2013, toutes les sociétés françaises du Groupe sont intégrées dans le périmètre d'intégration fiscale de la société Groupe Fnac.

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 2014, le Groupe a comptabilisé une charge totale d'impôt de 14,5 millions d'euros, contre 15,6 millions d'euros pour l'exercice 2013, soit une diminution 1,1 million d'euros.

4.1.3.14 Résultat net part du Groupe

Le résultat net part du Groupe de l'ensemble consolidé affiche un gain de 41,8 millions d'euros en 2014, contre un gain de 14,8 millions d'euros en 2013.

4.1.3.15 Résultat net par action

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires Groupe Fnac utilisé pour le calcul du résultat net par action s'élève à 16 595 610 pour l'exercice 2014 (identique à 2013).

Au 31 décembre 2014, le résultat net par action du Groupe s'établit à 2,53 euros. Il ressortait à 0,89 euro sur l'exercice précédent.

Hors éléments non courants, le résultat net par action des activités poursuivies s'affiche à 3,00 euros en 2014 contre 2,62 euros en 2013, soit une progression de 14,5 %.

4.1.4 Analyse du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant par zone géographique pour les exercices 2013 et 2014

4.1.4.1 Comparaison des résultats des exercices 2013 et 2014 de la France

Le tableau suivant présente les éléments clés du compte de résultat de la France pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 31 décembre 2014.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2014	Exercice clos le 31 décembre 2013	Variation
Chiffre d'affaires	2 776,9	2 761,9	0,5 %
Résultat opérationnel courant	47,3	42,7	10,8 %
Taux de rentabilité opérationnelle	1,7 %	1,5 %	0,2pt

Chiffre d'affaires de la France

Pour l'exercice 2014, le chiffre d'affaires s'est élevé à 2 776,9 millions d'euros contre 2 761,9 millions d'euros pour l'exercice 2013, soit une augmentation de 0,5 %. Le Groupe a fermé deux magasins en propre (Villiers-en-Bière et Portet-sur-Garonne). En 2013, le Groupe avait ouvert un magasin en propre et fermé deux magasins. À nombre de magasins constant, la croissance du chiffre d'affaires a été de 1,3 %.

La dynamique de chiffre d'affaires s'est améliorée au fil des trimestres, avec des ventes en progression de 1,4 % au deuxième semestre (après une baisse de 0,7 % au premier semestre).

Cette performance traduit la bonne exécution du plan de transformation dans un environnement de consommation qui reste peu porteur.

En 2014, le Groupe a poursuivi sa dynamique de gains de part de marché.

Le nombre d'adhérents en France est en augmentation de 6,8 %, en 2014, passant de 3,4 millions fin 2013 à 3,6 millions fin 2014.

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 de référence.

Sur la période, le chiffre d'affaires réalisé sur les Produits Techniques a gagné + 2,6 %. Cette croissance provient principalement de la très bonne performance de la sous-catégorie « Micro-Informatique » qui est portée par la montée en puissance des espaces téléphoniques déployés en 2014 et par la bonne performance des Produits Connectés. La sous-catégorie « Électronique grand public » est en léger recul suite à la baisse du secteur Photo. Le secteur Son affiche une belle croissance.

Le chiffre d'affaires des Produits Éditoriaux est en recul de 2,7 % pénalisé par la sous-catégorie « Disques et Gaming » impacté par la faible actualité éditoriale et la décroissance des marchés du disque audio et vidéo. Le secteur Gaming profite toujours du renouvellement des consoles nouvelle génération entamé en fin d'année dernière. La croissance de la sous-catégorie « Livres et Papeterie » s'explique par les bonnes performances du secteur Jeux & Jouets et du secteur Papeterie, qui bénéficie de l'ouverture de 28 nouveaux espaces au cours de l'année 2014. Après un premier semestre pénalisé par la faible actualité éditoriale, le segment Livre progresse sur le second semestre.

Les Services affichent une croissance de + 4,1 % sur la période notamment du fait de la mise en place du service de location de produits techniques et aussi grâce à la croissance de la Marketplace.

Résultat opérationnel courant de la France

Le résultat opérationnel courant de la France s'est élevé à 47,3 millions d'euros pour l'exercice 2014 contre 42,6 millions d'euros pour l'exercice 2013. Cette hausse reflète la légère croissance du chiffre d'affaires et la bonne exécution des mesures d'économies, entraînant une baisse des autres charges et produits opérationnels courants.

Le taux de rentabilité opérationnelle courante s'est élevé à 1,7 % en 2014 contre 1,5 % en 2013.

Résultat opérationnel de la France

Le résultat opérationnel de la France s'est établi à 40,7 millions d'euros pour l'exercice 2014 contre 13,2 millions d'euros pour l'exercice 2013.

4.1.4.2 Comparaison des résultats des exercices 2013 et 2014 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 2013 et 31 décembre 2014.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2014	Exercice clos le 31 décembre 2013	Variation
Chiffre d'affaires	659,1	654,3	0,7 %
Résultat opérationnel courant	23,6	21,3	10,8 %
Taux de rentabilité opérationnelle	3,6 %	3,3 %	0,3 pt

Chiffre d'affaires de la Péninsule Ibérique

Le chiffre d'affaires réalisé dans la Péninsule Ibérique en 2014 s'est élevé à 659,1 millions d'euros contre 654,3 millions d'euros pour l'exercice 2013, soit une progression de 0,7 %. La tendance s'est améliorée en cours d'année avec une activité stable au premier semestre et une hausse de 1,3 % au second semestre.

Sur la Péninsule Ibérique, le Groupe a ouvert quatre nouveaux magasins (dont trois au Portugal et un en Espagne). Un magasin a également été fermé en Espagne. À nombre de magasins constant, la baisse du chiffre d'affaires est de 0,7 % sur l'année 2014.

Le Portugal affiche des ventes en croissance. L'Espagne a souffert de marchés très promotionnels.

Dans ce contexte économique difficile, le Groupe a continué à renforcer ses positions sur le marché.

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 de référence.

Le chiffre d'affaires des produits techniques est en augmentation de 1,9 %. La bonne performance de la sous-catégorie « Micro-Informatique » est tirée par les bons résultats du secteur Téléphonie qui bénéficie de la mise en vente de téléphones sans abonnement. En Espagne, tous les magasins disposent d'un corner téléphonie en partenariat avec Movistar qui est l'opérateur exclusif de Fnac Espagne. Les ventes de la sous-catégorie « Électronique grand public » sont en baisse, pénalisée par un marché ibérique difficile sur les secteurs TV, Photo et Son.

Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux régresse de 1,4 %. La diminution de la sous-catégorie « Disques et Gaming » résulte de la poursuite du phénomène de dématérialisation et de l'absence de nouveautés majeures. La progression du secteur Gaming, qui bénéficie du renouvellement de certaines consoles de jeux fin 2013, ne permet pas de compenser les fortes baisses de l'Audio et Vidéo. Le chiffre d'affaires de la sous-catégorie « Livres, Jeux & Jouets et Papeterie » baisse très légèrement, la bonne performance de la papeterie et des univers Kids permettent de compenser partiellement la régression des ventes de livres.

Les services ressortent en hausse de 6,3 % principalement tirés par les ventes de services et assurances attachés aux produits techniques et les commissions Marketplace.

Résultat opérationnel courant de la Péninsule Ibérique

Le résultat opérationnel courant de la Péninsule Ibérique s'est élevé à 23,6 millions d'euros pour l'exercice 2014 contre 21,3 millions d'euros pour l'exercice 2013. Cette hausse résulte de la poursuite des plans d'optimisation sur les autres charges et produits opérationnels courants en lien avec le plan stratégique « Fnac 2015 », qui compense les coûts liés aux ouvertures de magasins.

Le taux de rentabilité opérationnelle courante est passé de 3,3 % en 2013 à 3,6 % en 2014.

Résultat opérationnel de la Péninsule Ibérique

Le résultat opérationnel de la Péninsule Ibérique s'est établi à un bénéfice de 20,5 millions d'euros pour l'exercice 2014 contre un bénéfice de 20,3 millions d'euros pour l'exercice 2013.

4.1.4.3 Comparaison des résultats des exercices 2013 et 2014 du Brésil

Le tableau suivant présente les éléments clés du compte de résultat du Brésil pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 31 décembre 2014.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2014	Exercice clos le 31 décembre 2013	Variation
Chiffre d'affaires	174,9	197,2	(11,3 %)
Résultat opérationnel courant	(0,9)	0,7	(228,6 %)
Taux de rentabilité opérationnelle	(0,5 %)	0,4 %	(0,9) pt

Chiffre d'affaires du Brésil

Pour l'exercice 2014, le chiffre d'affaires réalisé au Brésil s'est élevé à 174,9 millions d'euros contre 197,2 millions d'euros pour l'exercice 2013, soit une diminution de 11,3 %. À taux de change constant, le chiffre d'affaires baisse de 3,4 %.

Sur la zone « Brésil », le Groupe a ouvert un nouveau magasin au format Travel dans l'aéroport de Sao Paulo en 2014. À nombre de magasins et taux de change constants, le chiffre d'affaires diminue de 3,9 % en 2014.

La conjoncture économique de la zone s'est dégradée en 2014 avec une rupture de tendance en été, et l'indice de confiance des consommateurs est à son niveau le plus bas depuis la crise de 2008. L'activité commerciale a été négativement impactée par la coupe du monde de football organisée dans le pays, puis par les élections présidentielles. À nombre de magasins constant, la baisse du chiffre d'affaires ressort à 6,2 % sur le deuxième semestre, alors que la baisse était limitée à 0,8 % au premier semestre.

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 de référence.

Le chiffre d'affaires des produits techniques en monnaie locale progresse de 2,4 % en 2014, tiré par la sous-catégorie « Micro-Informatique », et principalement par les bonnes performances du secteur Téléphonie compte tenu de la stratégie commerciale concentrée sur les smartphones (téléphones sans abonnement). Le secteur Hardware baisse en raison de la régression des ventes de Tablettes.

Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux en monnaie locale baisse de 14,9 % principalement en raison du recul de la sous-catégorie « Disques et Gaming » impactée par le manque de nouveautés et de dynamique du marché en Audio et Vidéo. La sous-catégorie « Livres, Jeux & Jouets et Papeterie » ressort en régression. Le chiffre d'affaires du livre est en retrait du fait d'un historique 2013 élevé soutenu par le succès de best-sellers internationaux.

Les services en monnaie locale régressent de 18,3 % principalement en raison de la réduction des services attachés aux ventes de produits techniques, sous l'effet des ventes moins importantes de téléviseurs et ordinateurs.

Résultat opérationnel courant du Brésil

Le résultat opérationnel courant du Brésil est une perte de 0,9 million d'euros pour l'exercice 2014 contre un bénéfice de 0,7 million d'euros pour l'exercice 2013. La baisse de la marge brute en valeur n'est compensée qu'en partie par la poursuite des plans d'économies sur les frais de personnel et les autres charges et produits opérationnels courants.

Le taux de rentabilité opérationnelle courante se dégrade, passant d'un taux positif de 0,4 % à un taux négatif de 0,5 %.

Résultat opérationnel du Brésil

Le résultat opérationnel du Brésil s'est établi à un bénéfice de 1,5 million d'euros pour l'exercice 2014 contre un bénéfice de 4,4 millions d'euros pour l'exercice 2013.

4.1.4.4 Comparaison des résultats des exercices 2013 et 2014 des autres pays

Le tableau suivant présente les éléments clés du compte de résultat des autres pays pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 31 décembre 2014.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2014	Exercice clos le 31 décembre 2013	Variation
Chiffre d'affaires	284,2	291,9	(2,6 %)
Résultat opérationnel courant	7,1	7,1	0,0 %
Taux de rentabilité opérationnelle	2,5 %	2,4 %	0,1 pt

Chiffre d'affaires des autres pays

Pour l'exercice 2014, le chiffre d'affaires réalisé dans les autres pays, c'est-à-dire la Belgique et la Suisse, s'est élevé à 284,2 millions d'euros contre 291,9 millions d'euros pour l'exercice 2013, soit une baisse de 2,6 %. À taux de change constant, la baisse ressort à 3,1 %.

La tendance des ventes s'est significativement améliorée au second semestre. Le retournement de tendance résulte notamment du succès des opérations commerciales mises en œuvre et de la montée en puissance des nouvelles familles de produits et du site Internet en Belgique.

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 de référence.

Le chiffre d'affaires des produits techniques est en retrait de 2,7 % à taux de change constant. Cette baisse vient en partie de la sous-catégorie « Électronique grand public », liée au recul des secteurs Photo et Son. La « Micro-Informatique » est aidée par une belle progression du secteur Téléphonie.

Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux est en retrait de 3,4 % à taux de change constant, principalement en raison du recul de la sous-catégorie « Disques et Gaming » dans laquelle les secteurs Audio et Vidéo diminuent fortement.

Résultat opérationnel courant des autres pays

Le résultat opérationnel courant des autres pays s'est élevé à 7,1 millions d'euros pour l'exercice 2014 contre 7,1 millions d'euros pour l'exercice 2013. La baisse de l'activité est compensée en partie par le maintien de la marge et par la poursuite des économies liées au plan de performance.

Le taux de rentabilité opérationnelle courante progresse, passant de 2,4 % en 2013 à 2,5 % en 2014.

Résultat opérationnel des autres pays

Le résultat opérationnel des autres pays s'est établi à un bénéfice de 5,4 millions d'euros pour l'exercice 2014 contre 5,2 millions d'euros pour l'exercice 2013.

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, voir la note 2.3.2 « Recours à des estimations et au jugement » aux états financiers annuels inclus à la section 5.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent Document de référence.

4.2 Trésorerie et capitaux du Groupe

4.2.1 Présentation générale

Les principaux besoins en capitaux du Groupe Fnac proviennent de ses besoins en fonds de roulement et de ses investissements opérationnels. La recapitalisation du Groupe Fnac en 2012 et 2013 à hauteur d'un montant total de 609,6 millions d'euros, l'émission

de titres super-subordonnés en 2013 à hauteur de 60 millions d'euros, et la bonne maîtrise du besoin en fonds de roulement permettent d'afficher en 2014, comme en 2013, un niveau de trésorerie excédentaire.

4.2.2 Ressources financières

4.2.2.1 Aperçu

En 2014, le Groupe a eu recours aux sources de financement suivantes :

* *la trésorerie disponible.* Le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre 2014 est de 535,6 millions d'euros (461,6 millions d'euros au 31 décembre 2013) ;

L'endettement financier du Groupe ressort de la façon suivante :

* *les activités d'exploitation,* qui ont généré des flux nets liés aux activités opérationnelles positifs de 121,1 millions d'euros au 31 décembre 2014 (96,5 millions d'euros au 31 décembre 2013) ;

* *l'endettement.* Compte tenu de sa situation de trésorerie excédentaire tout au long de l'année 2014, le Groupe n'a pas eu recours à de l'endettement pour financer son activité.

(en millions d'euros)

	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013
Dettes financières brutes	0,5	0,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(535,6)	(461,6)
Endettement financier net	(535,1)	(460,9)

4.2.2.2 Dette financière

Dette financière au 31 décembre 2014

La dette brute du Groupe s'élève à 0,5 million d'euros au 31 décembre 2014.

(en millions d'euros)

	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	0,0	0,0
Dettes sur les contrats de location-financement	0,5	0,7
Découverts bancaires	0,0	0,0
Autres dettes financières	0,0	0,0
TOTAL	0,5	0,7

Le tableau ci-après présente la dette brute du Groupe par devise au 31 décembre 2014.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013
Euro	0,5	0,7
TOTAL	0,5	0,7

Le tableau ci-après présente les échéances de la dette financière du Groupe au 31 décembre 2014.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014					
	Total	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Emprunts et dettes financières à long terme	0,3	0,0	0,2	0,1	0,0	0,0
Dettes sur les contrats de location-financement	0,3		0,2	0,1		
Emprunts et dettes financières à court terme	0,2	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Dettes sur contrats de location-financement	0,2	0,2				
Découverts bancaires	0,0					
Autres dettes financières	0,0					
TOTAL	0,5	0,2	0,2	0,1	0,0	0,0

Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris

Le Groupe a obtenu au 1^{er} semestre 2013 deux nouvelles sources de financement externe dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris.

- * Le Groupe Fnac a conclu le 19 avril 2013, un contrat de crédit syndiqué renouvelable d'un montant maximum en principal de 250 millions d'euros avec un syndicat de prêteurs composé de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Société Générale, Crédit Lyonnais, Natixis, Banque Fédérative du Crédit Mutuel (Groupe Crédit Mutuel – CIC), BNP Paribas, Banco Espírito Santo, Caixabank SA et Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, et auquel certaines filiales de Fnac SA (Fnac Paris, CODIREP et Relais Fnac) adhèrent en qualité d'emprunteur (le « Contrat de Crédit »).
- * En parallèle, le Groupe Fnac a également conclu le 24 avril 2013 un contrat d'émission et de souscription (le « Contrat de Souscription ») portant sur l'émission de soixante titres super-subordonnés à durée indéterminée d'une valeur nominale d'un million d'euros chacun, soit un montant nominal total de 60 millions d'euros (les « TSSDI »).

Le Groupe Fnac a signé le 24 juillet 2014 avec le syndicat des prêteurs un amendement au contrat de crédit syndiqué renouvelable. Les principaux termes de cet amendement, qui attestent du renforcement du profil financier du Groupe, portent notamment sur la durée du crédit et la clause de remboursement anticipé en cas d'évolution de la participation d'Artémis au capital de Groupe Fnac.

La maturité du contrat de crédit a été prolongée au 24 juillet 2017 (contre le 18 avril 2016 initialement). La clause de remboursement anticipé en cas d'évolution de la participation d'Artémis au capital de Groupe Fnac en deçà de 38,8 % avant le 18 avril 2015 et 25 % avant le 18 avril 2016 est maintenue dans sa forme initiale sans extension jusqu'à la nouvelle maturité du contrat de crédit.

Le financement au titre du Contrat de Crédit

A. Présentation du Contrat de Crédit

L'objet du Contrat de Crédit est de permettre le financement des besoins en fonds de roulement de Fnac SA et de ses filiales.

Le Contrat de Crédit a une maturité de trois années à compter de la date de l'amendement du Contrat de Crédit (24 juillet 2014).

Les tirages au titre du Contrat de Crédit s'effectuent en euros et portent intérêts à un taux déterminé contractuellement, qui est égal à la somme :

- * d'un taux de base déterminé par référence à l'EURIBOR ; et
- * d'une marge égale à 3,50 % par an, révisable, le cas échéant semestriellement, en fonction du niveau atteint par la moyenne du ratio de levier ajusté des loyers (*Average Rent Adjusted Leverage Ratio*).

Le Contrat de Crédit prévoit une commission de non-utilisation égale à 40 % de la marge applicable, calculée sur les montants non tirés et non annulés.

B. Garanties liées au Contrat de Crédit

Les obligations de Fnac SA et des autres emprunteurs au titre du Contrat de Crédit sont garanties par les sûretés suivantes :

- * une garantie à première demande émise par Fnac SA ayant pour objet de garantir les obligations des autres emprunteurs du Groupe ;
- * un nantissement de premier rang portant sur les actions détenues par Fnac SA dans ses principales filiales françaises, et dans sa filiale espagnole ; et
- * un nantissement portant sur certains fonds de commerce détenus par Fnac Paris, CODIREP et Relais Fnac, en leur qualité d'emprunteurs, et en garantie de leurs propres obligations.

C. Principaux engagements restrictifs du Groupe au titre du Contrat de Crédit

Le Contrat de Crédit comporte des clauses usuelles pour ce type de financement et notamment les clauses suivantes :

- * **Engagements financiers** – La ligne de crédit contractée par le Groupe Fnac comporte plusieurs covenants financiers dont les limites sont définies pour chaque année et pour chaque période semestrielle.
 - Le Ratio d'Endettement du Groupe Ajusté des Loyers (tel que défini ci-dessous), testé semestriellement, devra être inférieur à des seuils fixés dans le Contrat de Crédit et compris entre 1,55 et 3,20. Pour les besoins de cet engagement, le « Ratio d'Endettement du Groupe Ajusté des Loyers » est défini comme l'« Endettement Total Ajusté » (soit les emprunts et dettes financières à long terme et les emprunts et dettes financières à court terme du Groupe, moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie du Groupe, plus cinq fois le montant des loyers hors charges locatives des locations simples du Groupe 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, plus les loyers hors charges locatives des locations simples du Groupe tels qu'ils figurent dans les derniers comptes consolidés du Groupe).
 - Le niveau de fonds propres, testé semestriellement, devra être supérieur à des seuils fixés dans le Contrat de Crédit et compris entre 365 et 440 millions d'euros.
 - Le niveau de trésorerie, testé annuellement, devra être supérieur à des seuils fixés dans le Contrat de Crédit et compris entre 290 et 300 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, l'ensemble des covenants financiers sont respectés.

- * **Engagements restrictifs généraux** – Il s'agit d'engagements concernant, entre autres, certaines restrictions liées (sans que cette liste soit limitative) à l'octroi de sûretés ou de garanties, à la réalisation d'opérations de fusion ou de restructuration, à la cession ou à l'acquisition d'actifs et à l'endettement du Groupe.

- * **Engagements restrictifs propres à la Société** – La Société prend notamment les engagements spécifiques suivants :

- conserver 100 % du capital et des droits de vote de Fnac SA⁽¹⁾,
- ne pas consentir ou permettre de laisser subsister toute sûreté sur ses actifs et sur les actions que la Société détient dans Fnac SA,
- ne procéder à des distributions de dividendes ou à tout autre type de distribution relative à son capital social et ne procéder à un quelconque paiement au titre des TSSDI que dans la mesure où (A) une telle distribution et/ou un tel paiement ne représentent pas ensemble 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, et
- mettre à la disposition de Fnac SA (que ce soit sous la forme d'une augmentation du capital de Fnac SA ou d'un prêt intra-groupe subordonné) l'intégralité des produits nets reçus au titre de toute émission sur les marchés de capitaux par la Société ou de tout endettement financier souscrit par la Société et, dans tous les cas, sous réserve de la perception des produits nets en question.

- * **Remboursement anticipé en cas de changement de contrôle** – Le Contrat de Crédit prévoit le remboursement anticipé de l'intégralité des sommes qui sont dues à l'ensemble des prêteurs et l'annulation corrélative du crédit disponible dans les cas suivants :

- une personne ou un groupe de personnes agissant de concert (au sens des dispositions de l'article L. 233-10 du Code de commerce) autre qu'Artémis et/ou l'une quelconque de ses filiales, viendrait à acquérir le contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Société,
- Artémis, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), cesserait de détenir au moins (i) 38,8 % du capital ou des droits de vote de la Société avant le deuxième anniversaire de la date de signature du Contrat de Crédit ou (ii) 25 % du capital ou des droits de vote de la Société à tout moment après cette date, et jusqu'au 18 avril 2016 (qui correspond à la maturité initiale du contrat de crédit). Il est précisé que, par acte séparé, Artémis s'est engagée (pour son propre compte et pour le compte de ses filiales) jusqu'à la maturité initiale du Contrat de Crédit (soit le 18 avril 2016) à ne pas déclencher un cas de remboursement anticipé et d'annulation de l'ouverture de crédit disponible au titre du Contrat de Crédit à raison de la seule réalisation de l'Événement Déclencheur. Toutefois, il est spécifié que cet engagement ne saurait obliger Artémis, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales), à souscrire, à garantir ou à acheter, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales), un nombre additionnel d'actions ou d'autres titres de la Société

(1) À l'exception des actions détenues par des filiales ou des administrateurs de Fnac SA pour constituer le nombre minimum d'actionnaires d'une société anonyme.

ou à utiliser les droits de vote attachés à ses actions ou à d'autres titres de la Société, ou

- Kering, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales détenue(s) à 100 %, directement ou indirectement), cesserait de détenir 100 % des TSSDI avant la maturité initiale du contrat de crédit, étant précisé que, par acte séparé, Kering s'est engagé (pour son propre compte et pour le compte de ses filiales) jusqu'à la maturité initiale du Contrat de Crédit (soit le 18 avril 2016) à ne pas déclencher un cas de remboursement anticipé au titre du Contrat de Crédit en raison de la violation de cette obligation.
- * **Exigibilité anticipée** – Aux termes du Contrat de Crédit, les prêteurs ont la possibilité de prononcer l'exigibilité anticipée totale ou partielle des sommes dues au titre du Contrat de Crédit dans certains cas et notamment en cas de non-respect d'un des engagements tels que visés ci-dessus, de défaut, de non-paiement ou de survenance d'événements susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur la situation financière ou les activités de la Société, de Fnac SA, de l'un des autres emprunteurs ou du Groupe dans son ensemble ou sur la capacité pour la Société, Fnac SA ou l'un des autres emprunteurs à respecter leurs obligations au titre du Contrat de Crédit et des autres documents de financement.

Le financement au titre des TSSDI

Le Contrat de Souscription des TSSDI prévoit les termes et conditions suivants :

- * **Nature et forme** : les TSSDI sont des obligations super-subordonnées à durée indéterminée émises conformément aux articles L. 228-38 et suivants du Code de commerce.
- * **Souscripteur** : Kering BV, une société de droit néerlandais et filiale détenue directement et indirectement à 100 % par Kering.
- * **Durée** : sous réserve des cas de remboursement obligatoire, des cas d'amortissement et de la faculté de remboursement anticipé au gré de la Société prévus dans le Contrat de Souscription (et détaillés ci-dessous), les TSSDI ont une durée indéterminée.
- * **Rang et subordination** : les sommes dues au titre des TSSDI, en principal et en intérêts, constituent des engagements directs de la Société, inconditionnels, non assortis de sûretés venant au même rang entre eux, sans aucune préférence, et au même rang que toutes autres obligations super-subordonnées de la Société, présentes ou futures, mais dont le remboursement est subordonné au règlement préalable de toutes les sommes dues par la Société au titre des prêts participatifs qui lui ont été consentis, des titres participatifs qu'elle a émis, ainsi que de ses obligations subordonnées ordinaires, quelle qu'en soit la forme (titre, prêt ou autre), et de ses obligations non-subordonnées, quelle qu'en soit la forme (titre, prêt ou autre) et ce conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce. En cas de liquidation de la Société, les TSSDI sont prioritaires uniquement sur les sommes dues aux porteurs de titres de capital de la Société.

* **Intérêts** : 8 % par an.

* **Exigibilité des intérêts** : les intérêts ne sont exigibles qu'en cas de survenance de l'un des événements mentionnés ci-après :

- en totalité, en cas de survenance d'un cas de remboursement total en numéraire des TSSDI, mais seulement après remboursement de toutes les sommes dues aux prêteurs au titre du Contrat de Crédit ; et
- dans les cinq jours ouvrés suivant la décision de la Société de procéder à l'une quelconque des opérations suivantes :
 - (i) la distribution d'un dividende ou de primes ou de réserves,
 - (ii) l'amortissement ou la réduction (non motivée par des pertes et donnant lieu à un paiement aux actionnaires) de son capital, ou
 - (iii) le rachat par la Société avec prime de ses propres actions.

Les intérêts sont alors exigibles en totalité ou partiellement et, dans tous les cas, dans la limite d'un montant permettant à une date considérée d'égaliser le rendement du TSSDI et le rendement de l'action Groupe Fnac, étant précisé que la Société ne sera en aucun cas tenue d'effectuer un quelconque paiement au titre des TSSDI si ledit paiement résultait en un cas de défaut au titre du Contrat de Crédit.

En outre, si à une date « T » donnée, le rendement de l'action Groupe Fnac (FAGF (T)) venait à excéder le rendement du TSSDI (TSSDI (T)), il sera procédé, en plus du paiement de la totalité des intérêts courus et des intérêts capitalisés, à l'amortissement du principal des TSSDI à hauteur d'un montant « X » par TSSDI tel qu'il égalise le rendement de l'action Groupe Fnac et le rendement du TSSDI à ladite date « T ».

- * **Capitalisation des intérêts** : les intérêts non payés feront l'objet d'une capitalisation annuelle à chaque date anniversaire de la Date de Réalisation et porteront eux-mêmes intérêt au taux d'intérêt conformément à l'article 1154 du Code civil.
- * **Remboursement total en numéraire obligatoire** : la Société doit procéder au remboursement anticipé du principal et des intérêts courus et capitalisés de la totalité des TSSDI en circulation après remboursement de toutes les sommes dues au titre du Contrat de Crédit en cas de prise de contrôle de la Société, fusion, scission ou dissolution réalisée avec l'approbation ou la recommandation du conseil d'administration.
- * **Remboursement anticipé en numéraire volontaire** : la Société peut décider, à tout moment pendant la durée de vie des TSSDI, de rembourser totalement les TSSDI, après remboursement de toutes les sommes dues aux prêteurs au titre du Contrat de Crédit et annulation de tous les engagements des prêteurs au titre dudit Contrat de Crédit pour un montant égal au principal restant dû, augmenté du montant des intérêts courus et des intérêts capitalisés.

4.2.3 Analyse des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013
Flux nets liés aux activités opérationnelles	121,1	96,5
Flux nets liés aux activités d'investissement	(50,0)	(45,0)
Flux nets liés aux activités de financement	2,7	119,6
Flux nets liés aux activités abandonnées	0,0	(1,2)
Incidence de variations des cours de change	0,2	(1,6)
Variation nette de la trésorerie	74,0	168,3

4.2.3.1 Flux nets liés aux activités opérationnelles

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	122,2	91,0
Variation du besoin en fonds de roulement	12,5	15,4
Impôts sur le résultat payés	(13,6)	(9,9)
Flux nets liés aux activités opérationnelles	121,1	96,5

Le flux de trésorerie lié aux activités opérationnelles 2014, s'établit à 121,1 millions d'euros contre 96,5 millions d'euros en 2013. L'augmentation de 24,6 millions d'euros s'explique principalement par l'amélioration de la variation de la capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts de 31,2 millions d'euros portée par la progression de l'EBITDA et la baisse des éléments non courants liés notamment à la réduction des charges de restructuration. La variation du besoin de fonds de roulement en 2014 continue d'être favorable (dégagement de 12,5 millions d'euros).

4.2.3.2 Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts

La capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts s'élève à 122,2 millions d'euros en 2014 contre 91 millions d'euros en 2013. L'amélioration provient de l'évolution favorable des performances sur opérations courantes, ainsi que de la baisse des décaissements des charges de restructuration (plan « Fnac 2015 »).

4.2.3.3 Variation du besoin en fonds de roulement

En pourcentage du chiffre d'affaires, le besoin en fonds de roulement d'exploitation est de - 10,2 % pour l'exercice 2014 contre - 10,1 % en 2013 (voir détail du BFR dans la section 5.2 note 23 des comptes consolidés).

En 2014 le montant du besoin en fonds de roulement est de - 398,9 millions d'euros. La variation du besoin en fonds de roulement du Groupe génère une ressource de 12,5 millions

d'euros (15,4 millions d'euros au 31 décembre 2013). Cette évolution favorable est principalement liée à la poursuite de la baisse des stocks et la gestion rigoureuse du poste fournisseurs.

4.2.3.4 Impôts sur le résultat payé

À compter du 1^{er} janvier 2013, Groupe Fnac a constitué son propre groupe fiscal pour l'ensemble de ses filiales françaises.

Au 31 décembre 2014, l'ensemble des filiales françaises du Groupe Fnac est intégré dans ce groupe fiscal excepté la société Kyro, (détenue à 50 %).

4.2.3.5 Flux nets 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 2014 ressortent à 50 millions d'euros (45 millions d'euros en 2013).

(en millions d'euros)

	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013
Investissements opérationnels nets hors location-financement	(48,7)	(48,5)
Investissements financiers nets	(1,3)	3,5
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(50,0)	(45,0)

Investissements opérationnels (nets)

Les investissements opérationnels nets réalisés par le Groupe au cours de l'exercice 2014 ressortent à 48,7 millions d'euros, la majeure partie étant composée d'acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (54,1 millions d'euros) réalisées principalement afin d'ouvrir de nouveaux points de vente, de rénover des points de vente existants, et d'assurer le développement des sites Internet.

(en millions d'euros)

	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013
France	(42,8)	(42,9)
Péninsule Ibérique	(9,2)	(6,3)
Brésil	(0,6)	(0,9)
Autres pays	(1,5)	(2,5)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles hors investissements en location-financement et hors impact des variations de dettes et créances sur immobilisations	(54,1)	(52,6)
Variation des dettes et créances sur immobilisations	5,4	4,0
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles hors location-financement et y compris la variation des créances et dettes sur immobilisations	(48,7)	(48,6)
Investissements opérationnels en location-financement	0,0	(0,1)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles y compris les investissements en location-financement et y compris la variation des dettes et créances sur immobilisations	(48,7)	(48,7)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	0,0	0,1
Investissements opérationnels nets	(48,7)	(48,6)
Investissements opérationnels nets hors location-financement	(48,7)	(48,5)

Les investissements opérationnels nets, c'est-à-dire les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles moins les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et y compris les variations des créances et dettes sur immobilisations, ont représenté une utilisation de 48,7 millions d'euros en 2014. Les dépenses brutes d'investissement opérationnel (c'est-à-dire les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles) ont représenté une utilisation de 54,1 millions d'euros, consacrée principalement à l'ouverture, à l'extension, au *remodeling*, et à la rénovation de points de ventes ainsi qu'à la maintenance et au développement des sites Internet.

En 2013, les investissements opérationnels nets ont représenté une utilisation de 48,6 millions d'euros. Les dépenses brutes d'investissement opérationnel ont représenté une utilisation de 52,6 millions d'euros, consacrée principalement à l'ouverture,

à l'extension et à la rénovation de points de ventes, à la maintenance, au développement des sites Internet, ainsi qu'à la finalisation de la nouvelle plateforme logistique du Groupe. Les cessions d'immobilisations corporelles en 2013 se sont élevées à 0,1 million d'euros.

Investissements réalisés en 2014

Au cours de l'année 2014, le montant total des investissements opérationnels bruts du Groupe s'est élevé à 54,1 millions d'euros, contre 52,6 millions d'euros en 2013 en ligne avec l'objectif de 55 à 60 millions d'euros. Les investissements ont notamment permis l'ouverture de nouveaux points de vente en Péninsule Ibérique, la mise en place des nouveaux espaces et merchandising et le développement des sites fnac.com, fnac.be, et billetterie.

Le tableau ci-dessous détaille les investissements opérationnels bruts par segment géographique pour les années 2013 et 2014 :

(en millions d'euros)	France	Péninsule Ibérique	Brésil	Autres pays	Total
31 décembre 2014					
Sous-total investissements magasins et Internet	25,1	6,9	0,4	1,3	33,7
Sous-total investissements opérationnels hors points de vente	17,7	2,3	0,2	0,2	20,4
TOTAL INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS*	42,8	9,2	0,6	1,5	54,1
31 décembre 2013					
Sous-total investissements magasins et Internet	24,0	5,4	0,3	2,2	31,9
Sous-total investissements opérationnels hors points de vente	18,9	0,9	0,6	0,3	20,7
TOTAL INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS*	42,9	6,3	0,9	2,5	52,6

* Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles hors investissements en location-financement et hors impact des variations de dettes et créances sur immobilisations.

Principaux investissements envisagés

À la date du visa du présent Document de référence, aucun investissement financier significatif n'a fait l'objet d'engagements fermes vis-à-vis de tiers. Notre stratégie en termes d'implantation de futurs magasins du Groupe est précisée en section 1.3.3.4.

Le Groupe estime qu'en 2015 ses investissements opérationnels bruts devraient ressortir à des niveaux cohérents avec ceux pratiqués lors des exercices passés. Les priorités de l'année 2015 sont :

- * continuer l'implantation de nouvelles familles de produits et de nouveaux concepts commerciaux en magasins ;

- * ouverture de points de ventes ;

- * poursuivre le déploiement de la stratégie omnicanale et développer des solutions informatiques de pointe pour nos sites Internet, nos applications sur mobile et nos magasins.

Ces investissements seront financés grâce à la trésorerie propre et aux flux d'exploitation du Groupe.

Le Groupe envisage en 2015 de poursuivre sa politique d'investissements maîtrisée par une enveloppe de 55 à 60 millions d'euros.

Investissements financiers (nets)

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(2,7)	(2,5)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	0,0	(0,3)
Acquisitions d'autres actifs financiers	(0,2)	(2,0)
Cessions d'autres actifs financiers	0,8	7,6
Intérêts versés et assimilés et dividendes reçus	0,8	0,7
Investissements financiers (nets)	(1,3)	3,5

Les investissements financiers nets du Groupe présentent un décaissement de 1,3 million d'euros en 2014 contre une ressource de 3,5 millions d'euros en 2013.

Les investissements financiers nets réalisés en 2014 incluent principalement le décaissement de la 2^e tranche du prix d'acquisition du groupe Datasport pour 2,7 millions d'euros.

En 2013, les investissements nets incluent principalement le décaissement de la 1^{re} tranche du prix d'acquisition de Datasport pour 2,5 millions d'euros, ainsi que l'encaissement issu de la cession de titres Cyrillus Deutschland GmbH pour 7,6 millions d'euros.

4.2.3.6 Flux nets liés aux activités de financement

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013
Augmentation/diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires	8,5	70,1
Émission de TSSDI	0,0	60,0
Dividendes versés aux actionnaires, société mère	0,0	0,0
Remboursement d'emprunts	0,0	0,0
Augmentation/diminution des autres dettes financières	(0,3)	(0,6)
Intérêts versés et assimilés	(5,5)	(9,9)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	2,7	119,6

Les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement présentent une ressource nette de 2,7 millions d'euros en 2014 et de 119,6 millions d'euros en 2013.

Au 31 décembre 2014, l'augmentation de capital représente la part de l'augmentation de capital de la société Kyro, souscrite par le groupe Fimalac, et ce dans le cadre de l'association entre le Groupe Fnac et le groupe Fimalac, pour développer des solutions de billetterie. Le groupe Fimalac a ainsi pris une participation de 50 % dans la société Kyro.

Les intérêts versés et assimilés correspondent à la commission de non-utilisation de la ligne de crédit de 250 millions d'euros ainsi qu'à la commission liée à son amendement du 24 juillet 2014.

Par ailleurs, aucune variation significative n'est à constater sur les autres dettes financières en 2014.

En 2013, une augmentation de capital de 70 millions d'euros a été réalisée, sans prime d'émission, dans le cadre de l'introduction en Bourse du Groupe Fnac.

Par ailleurs, le Groupe Fnac a également conclu en 2013 un contrat d'émission et de souscription portant sur l'émission de titres super-subordonnés pour un montant total de 60 millions d'euros.

4.2.3.7 Cash-flow libre opérationnel

Le tableau ci-après présente l'évolution du cash-flow libre opérationnel pour les périodes indiquées. Le cash-flow libre opérationnel est égal aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles moins les investissements opérationnels nets.

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	122,2	91,0
Variation du besoin en fonds de roulement	12,5	15,4
Impôts sur le résultat payés	(13,6)	(9,9)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	121,1	96,5
Investissements opérationnels nets de cession hors location-financement	(48,7)	(48,5)
Cash-flow libre opérationnel	72,4	48,0

Le Groupe a généré un cash-flow libre opérationnel positif de 72,4 millions d'euros en 2014 contre 48 millions d'euros en 2013. Cette évolution s'explique principalement par l'augmentation des flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles.

4.2.3.8 Variation de la trésorerie nette

La variation de la trésorerie nette au cours des exercices 2014 et 2013 se répartit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013
Trésorerie nette au 1^{er} janvier	460,9	292,0
Cash-flow libre opérationnel	72,4	48,0
Investissement en location-financement	0,0	(0,1)
Intérêts versés nets des intérêts et dividendes reçus	(4,7)	(9,2)
Acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise ou cédée	(2,7)	(2,8)
Acquisitions et cessions d'autres actifs financiers (nets)	0,6	5,6
Augmentation/diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires	8,5	70,1
Émission de TSSDI	0,0	60,0
Flux d'endettement financiers liés aux activités abandonnées	0,0	(1,2)
Autres ^(a)	0,1	(1,5)
Variation de la trésorerie nette	74,2	168,9
Trésorerie nette au 31 décembre	535,1	460,9

(a) Inclut principalement l'impact des écarts de conversion sur la trésorerie nette.

4.3 Événements récents et perspectives

4.3.1 Objectifs du Groupe

Les résultats 2014 traduisent l'accélération de la transformation du Groupe et sa capacité à innover pour adapter son modèle commercial aux évolutions des usages de consommation.

Dans un environnement de consommation qui devrait rester peu porteur en 2015, le Groupe est bien positionné pour continuer à renforcer son leadership grâce au renforcement continu de sa stratégie omnicanale, à la poursuite d'une politique volontariste d'enrichissement de l'offre de produits et services, et à l'accélération de l'expansion sur les formats de proximité en France et à l'international.

Le Groupe continuera sa politique d'amélioration de l'efficacité opérationnelle, et se fixe un objectif d'économies de coûts (à magasin constant et en brut) de 30 à 40 millions d'euros pour 2015. Il poursuivra également ses initiatives visant à maximiser la génération de trésorerie grâce notamment à une politique d'investissement maîtrisée dans une enveloppe de 55 à 60 millions d'euros et l'optimisation du besoin en fond de roulement.

À plus long terme, le Groupe confirme son objectif d'un taux de rentabilité opérationnelle courante supérieur à 3 %, après

finalisation de la transformation de son modèle et dans des conditions de marché, notamment macro-économiques, stabilisées.

Les objectifs présentés ci-dessus ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfice du Groupe mais résultent de ses orientations stratégiques et de son plan d'actions. Ces objectifs sont fondés sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe. Ces données, hypothèses et estimations sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. En outre, la matérialisation d'un ou plusieurs risques décrits au chapitre 6 « Facteurs de risques » du présent Document de référence pourrait avoir un impact sur les activités, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe et donc remettre en cause sa capacité à réaliser les objectifs présentés ci-dessus. Le Groupe ne prend aucun engagement et ne donne aucune garantie sur la réalisation des objectifs figurant dans la présente section.

4.3.2 Événements récents

Aucun événement particulier n'est intervenu depuis la clôture de l'exercice 2014.

Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre

	T1 2015 en M€	Variation vs T1 2014		
		publié	à taux de change constants	à nombre de magasins constants*
France	592	1,3 %	1,3 %	2,0 %
Péninsule Ibérique	151	(1,2 %)	(1,2 %)	(3,5 %)
Brésil	35	(9,6 %)	(10,1 %)	(10,9 %)
Autres pays	67	4,3 %	(0,6 %)	(0,6 %)
Groupe	844	0,5 %	0,1 %	0,2 %

(*) À taux de change constants et périmètre comparable.

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe a progressé de 0,5 % au 1^{er} trimestre pour s'établir à 844 millions d'euros.

L'impact des taux de change a été favorable de 0,4 % en raison principalement de l'appréciation du franc suisse par rapport à l'euro.

À taux de change constants, le chiffre d'affaires est en croissance de 0,1 %.

Confirmation de la dynamique des ventes en France

Avec des ventes à magasins constants en hausse de + 2,0 %, la France confirme la bonne dynamique des ventes enregistrées au 2^e semestre 2014, dans un environnement de consommation qui reste peu porteur.

Bonne résistance de l'international

Le chiffre d'affaires de la Péninsule Ibérique est en retrait de - 1,2 %, dans des marchés atones et compétitifs. L'activité au Brésil a été pénalisée par la dégradation de la situation économique dans le pays ; les ventes reculent de - 9,6 % (- 10,1 % à taux de change constant).

Les ventes de la zone Autres Pays qui regroupe la Suisse et la Belgique sont quasi stables à taux de change constant (- 0,6 %) et progressent de + 4,3 % en données publiées.

Croissance soutenue du canal internet

Le canal internet a affiché une hausse à deux chiffres des ventes.

La croissance du volume d'affaires des Marketplaces s'est maintenue à un rythme très élevé, proche de + 25 %, soutenue par la montée en puissance régulière de la Marketplace au Portugal et la forte progression des Marketplaces en France et en Espagne. Les Marketplaces ont représenté plus de 17 % du volume d'affaires internet au 1^{er} trimestre.

Les ventes omnicanales ont continué à augmenter très significativement grâce notamment à la mise en avant de nouvelles fonctionnalités au cours des derniers mois en France et à l'international. En France, elles ont représenté 44 % des commandes sur Fnac.com au 1^{er} trimestre 2015 (contre 30 % au 1^{er} trimestre 2014).

Contribution croissante des nouvelles familles de produits

Les nouvelles familles de produits ont à nouveau fortement contribué à la dynamique des ventes. Elles ont représenté 13 % du chiffre d'affaires (contre 8 % au 1^{er} trimestre 2014 et 11 % sur l'ensemble de l'année 2014).

Au 1^{er} trimestre, le Groupe a lancé en France un nouveau concept d'espaces entièrement dédiés aux objets connectés et à la téléphonie, baptisé Fnac Connect, qui sera développé sous forme de boutiques dédiées (de 80 à 100 m²) ou de corners dans les magasins Fnac (shop in shop). La 1^{ère} boutique Fnac Connect a ouvert le 19 mars à Angoulême et est opérée en franchise. Les corners Fnac Connect seront déployés dans l'ensemble du réseau de magasins en France d'ici fin 2015. Ce nouveau concept s'inscrit pleinement dans la stratégie du Groupe d'être référent dans les catégories en croissance et à fort potentiel.

Poursuite de l'expansion sur les nouveaux formats

Après Belleville-sur-Saône et Crest, un 3^e magasin « Culture & Loisirs », à Aubenas, a été transformé en Fnac Proximité dans le cadre des discussions en cours avec le Groupe Intermarché. Les performances des magasins convertis sont très satisfaisantes. De nouvelles ouvertures sont prévues dans les prochains mois au sein du réseau Intermarché, incluant notamment une création (à Dole).

À fin mars 2015, le parc comprend 36 magasins aux nouveaux formats (28 en France et 8 à l'international). La dynamique d'expansion va se poursuivre au cours des prochains mois, tant en France qu'à l'international, avec un objectif d'une dizaine d'ouvertures sur l'ensemble de l'exercice.

Taux de marge brute maîtrisé

Le Groupe a poursuivi une politique commerciale offensive dans des marchés qui restent caractérisés par une forte intensité promotionnelle. Le bon pilotage des opérations commerciales et le renforcement de la collaboration avec les fournisseurs clefs permet à la marge brute de bien résister, affichant une érosion moins importante qu'au 2^e semestre 2014.

Poursuite de la dynamique de baisse des coûts

Le Groupe a continué sa politique d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction de coûts, conformément à son plan de marche qui vise à générer 30 à 40 millions d'euros d'économies de coûts sur l'exercice 2015.



5

États financiers

5.1	Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2014 et 2013	118
5.2	Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2014	123
5.3	Comptes sociaux de la société Groupe Fnac aux 31 décembre 2014 et 2013	176
5.4	Annexe aux comptes sociaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2014	179
5.5	Procédures judiciaires et d'arbitrage	188
5.6	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	188
5.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	189
5.8	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	190

5.1 Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2014 et 2013

- Compte de résultat consolidé pour les exercices clos les 31 décembre 2014 et 2013

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013 retraité*
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	5	3 895,1	3 905,3
Coût des ventes		(2 751,2)	(2 740,9)
Marge brute		1 143,9	1 164,4
Charges de personnel	6-7	(555,2)	(558,8)
Autres produits et charges opérationnels courants		(511,6)	(533,8)
Résultat opérationnel courant	8	77,1	71,8
Autres produits et charges opérationnels non courants	9	(9,1)	(28,6)
Résultat opérationnel		68,0	43,2
Charges financières (nettes)	10	(12,1)	(11,7)
Résultat avant impôt		55,9	31,5
Impôt sur le résultat	11	(14,5)	(15,6)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		0,0	0,0
Résultat net des activités poursuivies		41,4	15,9
<i>dont part du Groupe</i>		<i>41,8</i>	<i>15,9</i>
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		<i>(0,4)</i>	<i>0,0</i>
Résultat net des activités abandonnées	12	0,0	(1,1)
<i>dont part du Groupe</i>		<i>0,0</i>	<i>(1,1)</i>
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
Résultat net de l'ensemble consolidé		41,4	14,8
<i>dont part du Groupe</i>		<i>41,8</i>	<i>14,8</i>
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		<i>(0,4)</i>	<i>0,0</i>
Résultat net part du Groupe		41,8	14,8
Résultat par action (en euros)	13.1	2,53	0,89
Résultat dilué par action (en euros)	13.1	2,50	0,89
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies		41,8	15,9
Résultat par action (en euros)	13.1	2,53	0,96
Résultat dilué par action (en euros)	13.1	2,50	0,96
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants		49,7	43,5
Résultat par action (en euros)	13.2	3,00	2,62
Résultat dilué par action (en euros)	13.2	2,97	2,62

* L'interprétation IFRIC 21 adoptée par l'Union européenne au 17 juin 2014 a été appliquée par anticipation au 1^{er} janvier 2014. Conformément à la norme IAS 8, les changements de méthodes comptables résultant de la première application de la présente interprétation ont été comptabilisés de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2013. L'impact de cette interprétation sur les comptes du Groupe Fnac est détaillé dans le chapitre 5, note 2, paragraphe 2.2.2.

■ État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013 retraité*
Résultat net		41,4	14,8
Écarts de conversion		0,2	(5,1)
Éléments recyclables en résultat		0,2	(5,1)
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies ^(a)		(4,9)	6,4
Éléments non recyclables en résultat		(4,9)	6,4
Autres éléments du résultat global, après impôt	14	(4,7)	1,3
Résultat global total		36,7	16,1
dont part du Groupe		37,1	16,1
dont part des intérêts non contrôlés		(0,4)	0,0

(a) Net d'impôt.

* L'interprétation IFRIC 21 adoptée par l'Union européenne au 17 juin 2014 a été appliquée par anticipation au 1^{er} janvier 2014. Conformément à la norme IAS 8, les changements de méthodes comptables résultant de la première application de la présente interprétation ont été comptabilisés de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2013. L'impact de cette interprétation sur les comptes du Groupe Fnac est détaillé dans le chapitre 5, note 2, paragraphe 2.2.2.

■ État de la situation financière consolidée pour les exercices clos les 31 décembre 2014 et 2013

Actif

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013 retraité*
Goodwill	15	332,4	332,0
Immobilisations incorporelles	16	68,1	69,6
Immobilisations corporelles	17	163,2	181,3
Actifs financiers non courants	20	6,9	7,6
Actifs d'impôts différés	11.2	33,0	28,1
Autres actifs non courants		0,1	0,3
Actifs non courants		603,7	618,9
Stocks	21	469,4	472,9
Créances clients	22	129,7	121,5
Créances d'impôts exigibles	11.2	6,2	13,1
Autres actifs financiers courants	23	4,9	5,5
Autres actifs courants ^(a)	23	143,1	119,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	27	535,6	461,6
Actifs courants		1 288,9	1 193,9
Actifs détenus en vue de la vente	12	0,0	0,0
TOTAL ACTIF		1 892,6	1 812,8

(a) Intègre la créance du Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi.

* L'interprétation IFRIC 21 adoptée par l'Union européenne au 17 juin 2014 a été appliquée par anticipation au 1^{er} janvier 2014. Conformément à la norme IAS 8, les changements de méthodes comptables résultant de la première application de la présente interprétation ont été comptabilisés de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2013. L'impact de cette interprétation sur les comptes du Groupe Fnac est détaillé dans le chapitre 5, note 2, paragraphe 2.2.2.

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2014	2013 retraité*
Capital social	24	16,6	16,6
Réserves liées au capital		494,9	494,9
Réserves de conversion		(2,3)	(2,5)
Autres réserves		79,5	40,6
Capitaux propres part du Groupe	24	588,7	549,6
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés		6,7	0,0
Capitaux propres	24	595,4	549,6
Emprunts et dettes financières à long terme	28	0,3	0,5
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	25	69,1	58,6
Passifs d'impôts différés	11.2	0,0	0,0
Passifs non courants		69,4	59,1
Emprunts et dettes financières à court terme	28	0,2	0,2
Autres passifs financiers courants	23	2,5	5,0
Dettes fournisseurs	23	767,7	692,6
Provisions	26	34,8	41,7
Dettes d'impôts exigibles	11.2	13,3	16,8
Autres passifs courants	23	409,3	447,8
Passifs courants		1 227,8	1 204,1
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	12	0,0	0,0
TOTAL PASSIF		1 892,6	1 812,8

* L'interprétation IFRIC 21 adoptée par l'Union européenne au 17 juin 2014 a été appliquée par anticipation au 1^{er} janvier 2014. Conformément à la norme IAS 8, les changements de méthodes comptables résultant de la première application de la présente interprétation ont été comptabilisés de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2013. L'impact de cette interprétation sur les comptes du Groupe Fnac est détaillé dans le chapitre 5, note 2, paragraphe 2.2.2.

■ Tableau des flux de trésorerie consolidés aux 31 décembre 2014 et 2013

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013 retraité*
Résultat net des activités poursuivies		41,4	15,9
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie		57,1	59,0
Capacité d'auto-financement	32.1	98,5	74,9
Charges et produits d'intérêts financiers		5,7	3,9
Dividendes reçus		(0,1)	(0,1)
Charge nette d'impôt exigible	11.1	18,1	12,3
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts		122,2	91,0
Variation du besoin en fonds de roulement ^(a)	23	12,5	15,4
Impôts sur le résultat payés		(13,6)	(9,9)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles		121,1	96,5
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	32.2	(48,7)	(48,6)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		0,0	0,1
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	32.3	(2,7)	(2,5)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	32.3	0,0	(0,3)
Acquisitions d'autres actifs financiers		(0,2)	(2,0)
Cessions d'autres actifs financiers		0,8	7,6
Intérêts et dividendes reçus		0,8	0,7
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		(50,0)	(45,0)
Augmentation/Diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires		8,5	130,1
Acquisitions ou cessions d'actions d'auto-contrôle		0,0	0,0
Dividendes versés aux actionnaires		0,0	0,0
Remboursement d'emprunts		0,0	0,0
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	28	(0,3)	(0,6)
Intérêts versés et assimilés		(5,5)	(9,9)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		2,7	119,6
Flux nets liés aux activités abandonnées	12	0,0	(1,2)
Incidence des variations des cours de change		0,2	(1,6)
Variation nette de la trésorerie		74,0	168,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	32	461,6	293,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	32	535,6	461,6

(a) Intègre la variation de la créance du Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi.

* L'interprétation IFRIC 21 adoptée par l'Union européenne au 17 juin 2014 a été appliquée par anticipation au 1^{er} janvier 2014. Conformément à la norme IAS 8, les changements de méthodes comptables résultant de la première application de la présente interprétation ont été comptabilisés de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2013. L'impact de cette interprétation sur les comptes du Groupe Fnac est détaillé dans le chapitre 5, note 2, paragraphe 2.2.2.

■ Variation des capitaux propres consolidés aux 31 décembre 2014 et 2013

(Avant affectation du résultat) (en millions d'euros)	Nombre d'actions en circulation ^(a)	Capital social	Réserves liées au capital	TSSDI	Réserves de conversion	Autres réserves et résultats nets	Capitaux propres		
							Part Groupe	Intérêts non contrôlés	Totaux
Au 31 décembre 2012	6 131 671	545,7	48,4	0,0	2,6	(199,7)	397,0		397,0
Résultat global total					(5,1)	21,2	16,1		16,1
1 ^{re} Application IFRIC 21*						9,7	9,7		9,7
Variation de capital	10 463 939	(529,1)	446,5			152,6	70,0		70,0
Émission TSSDI				60,0			60,0		60,0
Titres d'auto-contrôle						0,1	0,1		0,1
Valorisation des paiements fondés sur les actions						(3,3)	(3,3)		(3,3)
Dividendes distribués						0,0	0,0		0,0
Au 31 décembre 2013 retraité*	16 595 610	16,6	494,9	60,0	(2,5)	(19,4)	549,6		549,6
Résultat global total					0,2	36,9	37,1	(0,4)	36,7
Variation de capital						1,5	1,5	7,1	8,6
Émission TSSDI							0,0		0,0
Titres d'auto-contrôle						(0,1)	(0,1)		(0,1)
Valorisation des paiements fondés sur les actions						0,6	0,6		0,6
Dividendes distribués						0,0	0,0		0,0
Au 31 décembre 2014 ^{(a) (b)}	16 595 610	16,6	494,9	60,0	(2,3)	19,5	588,7	6,7	595,4

(a) Valeur nominale des actions de 1 euro.

(b) Nombre d'actions au capital au 31 décembre 2014 : 16 595 610.

* L'interprétation IFRIC 21 adoptée par l'Union européenne au 17 juin 2014 a été appliquée par anticipation au 1^{er} janvier 2014. Conformément à la norme IAS 8, les changements de méthodes comptables résultant de la première application de la présente interprétation ont été comptabilisés de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2013. L'impact de cette interprétation sur les comptes du Groupe Fnac est détaillé dans le chapitre 5, note 2, paragraphe 2.2.2.

5.2 Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2014

Note 1	Généralités	124
Note 2	Principes et méthodes comptables	124
Note 3	Faits marquants	136
Note 4	Secteurs opérationnels	136
Note 5	Produits des activités ordinaires	139
Note 6	Charges de personnel	139
Note 7	Plans de rémunération de la performance	140
Note 8	Résultat opérationnel courant	144
Note 9	Autres produits et charges opérationnels non courants	145
Note 10	Charges financières (nettes)	145
Note 11	Impôt	146
Note 12	Actifs détenus en vue de la vente, activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	149
Note 13	Résultats par action	150
Note 14	Autres éléments du résultat global	152
Note 15	Goodwill	153
Note 16	Immobilisations incorporelles	153
Note 17	Immobilisations corporelles	155
Note 18	Tests de dépréciation des actifs non financiers	156
Note 19	Participations dans les sociétés mises en équivalence	157
Note 20	Actifs financiers non courants	157
Note 21	Stocks	158
Note 22	Créances clients	158
Note 23	Autres actifs et passifs courants	159
Note 24	Capitaux propres	159
Note 25	Avantages du personnel et assimilés	160
Note 26	Provisions	163
Note 27	Trésorerie et équivalents de trésorerie	164
Note 28	Dettes financières	164
Note 29	Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de Bourse	166
Note 30	Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers	168
Note 31	Endettement financier net	169
Note 32	Tableau des flux de trésorerie	170
Note 33	Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels	171
Note 34	Transactions avec les parties liées	173
Note 35	Événements postérieurs à la clôture	174
Note 36	Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2014	175

NOTE 1

Généralités

1.1 Généralités

Groupe Fnac, société mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à conseil d'administration, dont le siège social est 9, rue des Bateaux-Lavois, 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 Groupe Fnac 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 2014 reflètent la situation comptable du Groupe Fnac et de ses filiales ainsi que ses intérêts dans les entreprises associées et coentreprises.

Le 26 février 2015, le conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés au 31 décembre 2014. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'assemblée générale des actionnaires.

1.2 Contexte de publication

Groupe Fnac, composé de la société Groupe Fnac et ses filiales (collectivement « le Groupe Fnac »), est le leader de la distribution de biens de loisirs et techniques 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, le Brésil, la Belgique et la Suisse. Le Groupe Fnac a également une présence en franchise au Maroc.

L'admission des titres de Groupe Fnac aux négociations sur le marché réglementé NYSE 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 Fnac sont présentés en millions d'euros.

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 Fnac au titre de l'exercice 2014 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'adoptées par l'Union européenne (disponibles sur http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm) et présentés avec en comparatif, l'exercice 2013 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. 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*) et les interprétations IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*).

2.2 Référentiel IFRS appliqué

2.2.1 Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne, et d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014

Le Groupe Fnac a appliqué les normes IFRS entrées en vigueur au 1^{er} janvier 2014, et adoptées par l'Union européenne.

Les textes applicables obligatoirement aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014 sont les suivants :

- * **la norme IFRS 10** – États Financiers consolidés ;
- * **la norme IFRS 11** – Partenariats ;
- * **la norme IFRS 12** – Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités ;
- * **les amendements à IFRS 10, IFRS 11, IFRS 12 et IAS 27** – Entités d'investissement ;
- * **les amendements à IAS 28 Révisée** – Participation dans des entreprises associées ;
- * **l'amendement d'IAS 32** – Présentation – Compensation des actifs financiers et passifs financiers ;
- * **l'amendement d'IAS 36** – Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers ;
- * **l'amendement d'IAS 39** – Novation des dérivés et maintien de la comptabilité de couverture.

La première application des normes IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12 sur la consolidation n'a pas d'effet significatif sur les états financiers du Groupe.

Les autres textes ne trouvent pas à s'appliquer au groupe ou n'ont pas d'incidence significative sur les comptes annuels consolidés du groupe au 31 décembre 2014.

2.2.2 Textes d'application non obligatoire au 1^{er} janvier 2014 Interprétation publiée par l'IASB et adoptée par l'Union européenne, mais dont l'application n'est pas obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014 et anticipée par le Groupe

- * **L'interprétation IFRIC 21** – Droits ou taxes prélevés par une autorité publique.

Cette interprétation adoptée par l'Union européenne au 17 juin 2014 a été appliquée par anticipation au 1^{er} janvier 2014. Les impacts de cette interprétation sont détaillés dans la note 5 paragraphe 2.22.

Principales normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB, non encore adoptés par l'Union européenne

- * **La norme IFRS 9** – Instruments Financiers.
- * **La norme IFRS 15** – Produits provenant de contrats avec les clients.
- * **Amendements à IAS 16 et IAS 38** – Éclaircissement sur les modes d'amortissements acceptables.

L'impact de l'application de ces normes et amendements, sur les comptes du Groupe Fnac est en cours d'évaluation.

Autres normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB, non encore adoptés par l'Union européenne

Les textes listés ci-dessous, publiés par l'IASB et non encore adoptés par l'Union européenne, ne trouvent pas à s'appliquer ou ont un effet attendu non significatif sur les comptes du Groupe Fnac :

- * **amendement à IAS 19** – Avantages au personnel : contribution des salariés ;
- * **la norme IFRS 14** – Comptes de report réglementaires ;
- * **amendements à IFRS 11** – Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans les entreprises communes ;
- * **amendements à IAS 27** – Utilisation de la méthode de la mise en équivalence dans les états financiers individuels ;
- * **amendements à IFRS 10 et IAS 28** – Vente ou apports d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une co-entreprise.

2.2.3 Options prises lors de la première adoption des IFRS

Le Groupe Fnac a établi ses états financiers consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2012 conformément aux dispositions de la norme IFRS 1 – Première adoption des normes internationales d'information financière.

Conformément à l'option prévue par IFRS 1, le Groupe Fnac a choisi d'établir ses premiers états financiers IFRS au 1^{er} janvier 2010 sur la base des valeurs comptables de ses actifs et passifs tels qu'elles ressortent dans sa contribution aux états financiers consolidés du groupe Kering, après élimination des ajustements liés aux procédures de consolidation du groupe Kering.

Par voie de conséquence, le Groupe Fnac a maintenu les options offertes par la norme IFRS 1 identiques à celles appliquées par le groupe Kering, soit :

- * **regroupements d'entreprises** : seuls les regroupements d'entreprises intervenus à compter de la date du 1^{er} janvier 1999 ont été retraités conformément à la norme IFRS 3 ;
- * **avantages du personnel** : les écarts actuariels cumulés du Groupe Fnac ont été comptabilisés à la date de transition en contrepartie des capitaux propres d'ouverture du groupe Kering lors de sa transition IFRS ;
- * **montant cumulé des différences de conversion** : les écarts de conversion de Groupe Fnac ont été remis à zéro, en contrepartie des capitaux propres, dans le bilan d'ouverture de groupe Kering lors de sa transition aux IFRS. En conséquence, les écarts de conversion présentés en capitaux propres sont ceux dégagés depuis le 1^{er} janvier 2004 ;
- * **paiements sur la base d'actions** : conformément au choix laissé par la norme IFRS 2, pour les plans réglés en actions, le Groupe Fnac a choisi de n'appliquer cette norme qu'aux plans émis par le groupe Kering après le 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1^{er} janvier 2005 ;
- * **la désignation d'actifs et passifs financiers comptabilisés antérieurement** à la date de transition, soit à la juste valeur par le biais du compte de résultat, soit disponibles à la vente, a été réalisée à la date de transition du groupe Kering (1^{er} janvier 2005).

2.3 Bases de préparation et de présentation des comptes consolidés

2.3.1 Bases d'évaluation

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception :

- * de certains actifs et passifs financiers, évalués à la juste valeur ;
- * 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 d'être cédés, 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 d'être cédés.

2.3.2 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la direction du Groupe Fnac 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 Fnac revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

Les principales estimations faites par la direction du Groupe Fnac 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, notamment sur les stocks, ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel, des paiements fondés sur des actions, des impôts différés et des instruments financiers. Le Groupe Fnac 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 hypothèses et estimations retenues par le Groupe Fnac 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 2.10 et 18	Tests de dépréciation des actifs non financiers	Niveau de regroupement des UGT 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
Notes 2.16 et 25	Avantages du personnel et assimilés	Taux d'actualisation, taux de rendement attendu des actifs et taux de progression des salaires
Notes 2.18 et 5	Produits des activités ordinaires	Étalement linéaire des revenus liés aux ventes de cartes de fidélité et aux ventes d'extensions de garantie sur la durée où les services sont rendus 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
Notes 2.9 et 21	Stocks	Perspectives d'écoulement des stocks pour le calcul de la dépréciation
Notes 2.13 et 11	Impôt	Hypothèses retenues pour la reconnaissance des impôts différés actifs liés aux reports déficitaires et aux différences temporelles
Notes 2.15 et 26	Provisions	Hypothèses sous-jacentes à l'appréciation de la position juridique et à la valorisation des risques
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)

2.3.3 Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie du Groupe Fnac est établi en conformité avec la norme IAS 7, selon la méthode indirecte à partir du résultat net de l'ensemble consolidé et est ventilé selon trois catégories :

- * les flux de trésorerie liés à l'activité (y compris les impôts) ;
- * les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (notamment acquisition et cession de participations, et d'immobilisations hors location-financement) ;
- * les flux de trésorerie liés aux opérations de financement (notamment émission et remboursement d'emprunts, rachat d'actions propres, dividendes versés).

L'acquisition d'un actif dans le cadre d'une location-financement 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 (flux de trésorerie liés à l'activité) et la part remboursement du capital (flux de trésorerie liés au 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 (y compris les entités ad hoc) sur lesquelles le Groupe Fnac exerce un contrôle.

Sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale les entités pour lesquelles le Groupe Fnac :

- * détient le pouvoir sur l'entité faisant l'objet d'un investissement ; et est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité faisant l'objet d'un investissement ; et
- * à la capacité d'exercer son pouvoir sur l'entité faisant l'objet d'un investissement de manière à influencer sur le montant des rendements qu'il obtient.

Le contrôle est présumé exister lorsque le Groupe détient plus de 50 % des droits de vote d'une entité ou lorsque le Groupe Fnac a 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 ; ou
- * de réunir la majorité des droits de vote dans les réunions du conseil d'administration ou de l'organe de direction équivalent.

Les filiales sont consolidées à compter de la date de prise de contrôle et jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

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 Entreprises associées

Le Groupe Fnac n'a pas de participation dans des co-entreprises ou dans des entreprises associées.

2.4.3 Regroupements d'entreprises

Le Groupe Fnac 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 et la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris à la date de prise de contrôle représente le goodwill, comptabilisé 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 ou correction d'erreur.

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 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.

Après la date d'acquisition, les changements d'estimation de la juste valeur des ajustements de prix entraînent un ajustement du goodwill uniquement s'ils interviennent dans le délai d'affectation (un an maximum à compter de la date d'acquisition) et s'ils résultent de faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Dans tous les autres cas, le changement est constaté en résultat ou parmi les autres éléments du résultat global selon la norme IFRS appropriée.

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 Fnac sont évalués en utilisant la devise de l'environnement économique principal (« monnaie fonctionnelle ») dans laquelle l'entité opère. Les états financiers consolidés du Groupe Fnac sont présentés en euro qui constitue la monnaie de présentation du Groupe Fnac.

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 « Instruments dérivés » de la note 2.11.3 « Instruments dérivés ».

2.5.3 Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les comptes consolidés du Groupe Fnac 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 n'est pas 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 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 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 une activité à l'étranger

Les écarts de change constatés sur la conversion d'un investissement net d'une entité à l'étranger sont comptabilisés dans les comptes consolidés comme une composante séparée dans l'état du résultat global et sont reconnus en résultat 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 (UGT) ou aux groupes d'UGT définies par le Groupe Fnac. Ces UGT ou groupes d'UGT, auxquels le goodwill est alloué, font l'objet annuellement au cours du second semestre de l'exercice, d'un test de dépréciation et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir. Le test de dépréciation de l'exercice 2014 est décrit dans le chapitre 5.2 note 18.

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 Fnac.

2.7 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement des logiciels évalués à leur coût d'acquisition ou de production et des droits d'entrée acquittés lors de la signature d'un contrat de bail.

Les logiciels acquis dans le cadre des opérations courantes ainsi que ceux développés en interne par le Groupe Fnac 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.

Les droits au bail du Groupe Fnac sont qualifiés par le Groupe Fnac, d'immobilisations à durée de vie indéfinie. Ces immobilisations ne sont donc pas amorties et font l'objet d'un test de dépréciation annuel.

2.8 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût 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.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'immobilisation ou reconnus distinctement, le cas échéant, s'il est probable que des avantages économiques futurs associés à cet élément iront au Groupe Fnac et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Tous les autres coûts d'entretien et de réparation courants sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

L'amortissement utilisé par le Groupe Fnac 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 des terrains et constructions, et de 3 à 10 ans pour les matériels.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, comme par exemple une fermeture planifiée, des réductions d'effectifs ou une révision à la baisse des perspectives de marché. Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif est comptabilisée. Dans les cas où la valeur recouvrable de l'actif isolé ne peut être déterminée précisément, le Groupe Fnac détermine la valeur recouvrable de l'UGT auquel l'actif appartient.

Contrats de location

La qualification de transactions en contrats de location s'apprécie pour les accords dont l'exécution dépend de l'utilisation d'un ou plusieurs actifs spécifiques et qui confèrent le droit d'utiliser cet actif.

Les contrats de location qui transfèrent au Groupe Fnac la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif sont classés en tant que contrats de location-financement.

Les biens loués en vertu de contrats qualifiés de location-financement sont comptabilisés en immobilisations corporelles en contrepartie d'une dette financière de même montant, à la juste valeur du bien loué ou à la valeur actualisée des paiements minimaux si celle-ci est inférieure. Les biens correspondants sont amortis sur une durée d'utilité identique à celle des immobilisations corporelles acquises en propre ou sur la durée du contrat si celle-ci est inférieure.

Les contrats de location qui ne confèrent pas au Groupe Fnac la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en location simple. Les paiements effectués au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges opérationnelles courantes de façon linéaire sur la durée du contrat.

Les avantages bailleur obtenus dans le cadre de la conclusion ou du renouvellement des contrats de location simple sont étalés linéairement sur la durée du bail conformément aux exigences de l'interprétation SIC 15. Il s'agit principalement de participation des bailleurs aux travaux et de franchises de loyer.

Les plus-values générées par les cessions réalisées dans le cadre d'opérations de cession bail sont constatées intégralement en résultat au moment de la cession lorsque le bail est qualifié de location simple et dans la mesure où l'opération a été effectuée à la juste valeur.

Le même traitement comptable s'applique aux accords qui, bien que n'ayant pas la forme légale d'un contrat de location, confèrent au Groupe Fnac le droit d'utiliser une immobilisation corporelle particulière en échange d'un paiement ou d'une série de paiements.

2.9 Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est égale au prix de vente estimé 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 (taxes parafiscales, frais de transport, 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 Fnac 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

Les goodwill, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie et les UGT ou groupes d'UGT contenant ces éléments font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice.

Par ailleurs, lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir sur des goodwill, des autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des UGT ou groupes d'UGT, un test de dépréciation est mis en œuvre. De tels événements ou circonstances peuvent être liés à des changements significatifs défavorables 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 UGT ou d'un groupe d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable.

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT ou du groupe d'UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'actif ou à l'UGT ou au groupe d'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme. Ces plans sont construits sur un horizon 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. Ces valeurs sont déterminées à partir d'éléments de marché (comparaison avec des sociétés cotées similaires, valeur attribuée lors d'opérations récentes et cours boursiers).

Lorsque la valeur recouvrable de l'actif ou de l'UGT ou du groupe d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif ou du groupe d'actifs est comptabilisée.

Dans le cas d'une UGT ou groupes d'UGT, la perte de valeur est affectée prioritairement au goodwill le cas échéant et est enregistrée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

Les pertes de valeur enregistrées au titre des immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles peuvent être reprises ultérieurement, lorsque la valeur recouvrable redevient supérieure à la valeur nette comptable. Les pertes de valeur enregistrées au titre des goodwill ne peuvent être reprises.

Lors de la cession partielle d'une UGT, la valeur allouée de goodwill correspondant à la sortie partielle est évaluée sur la base des valeurs relatives de l'activité cédée et de la part de l'UGT conservée, sauf si une autre méthode s'avérait plus pertinente.

2.11 Actifs et passifs financiers

Les instruments dérivés sont inscrits au bilan pour leur juste valeur, à l'actif (juste valeur positive) ou au passif (juste valeur négative).

L'ensemble de ces instruments est détaillé dans le chapitre 5.2 note 30.

2.11.1 Actifs financiers

En application d'IAS 39, les actifs financiers sont classés suivant l'une des quatre catégories suivantes :

- * les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat ;
- * les prêts et créances ;

- * les actifs détenus jusqu'à échéance ;
- * les actifs disponibles à la vente.

La classification détermine le traitement comptable de ces instruments. Elle est déterminée par le Groupe Fnac à la date de comptabilisation initiale, en fonction de l'objectif suivant lequel ces actifs ont été acquis. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe Fnac est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif. Un actif financier est dé-comptabilisé si les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à cet actif financier arrivent à expiration ou si cet actif a été transféré.

1. Les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Il s'agit d'actifs financiers détenus par le Groupe Fnac à des fins de réalisation d'un profit de cession à court terme, ou encore d'actifs financiers volontairement classés dans cette catégorie.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat.

2. Les prêts et créances

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, qui ne sont pas cotés sur un marché actif et qui ne sont ni détenus à des fins de transaction ni disponibles à la vente.

Ces actifs sont évalués initialement à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur est assimilée au montant de la facture d'origine sauf si le taux d'intérêt effectif a un impact significatif.

Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les créances rattachées à des participations, les autres prêts et créances et les créances commerciales sont inclus dans cette catégorie. Ils figurent en actifs financiers non courants, créances clients et autres actifs financiers non courants.

3. Les actifs détenus jusqu'à échéance

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont des actifs financiers non dérivés, autres que les prêts et créances, ayant une échéance fixée, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, et que le Groupe Fnac a l'intention et la capacité de détenir jusqu'à cette échéance. Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ils font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont présentés en actifs financiers non courants.

4. Les actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente sont des actifs financiers non dérivés qui ne font pas partie des catégories précitées. Ils sont évalués à la juste valeur. Les plus ou moins-values latentes constatées sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global jusqu'à leur cession. Cependant, lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation d'un actif disponible à la vente, la perte cumulée est comptabilisée en résultat.

La juste valeur correspond, pour les titres cotés, à un prix de marché. Pour les titres non cotés, elle est déterminée par référence à des transactions récentes ou par des techniques de valorisation qui intègrent des données de marché fiables et observables. Toutefois, lorsqu'il est impossible d'estimer raisonnablement la juste valeur d'un titre, ce dernier est évalué au coût historique. Ces actifs font alors l'objet de tests de dépréciation afin d'en apprécier le caractère recouvrable.

Cette catégorie comprend principalement les titres de participation non consolidés et les valeurs mobilières qui ne répondent pas aux autres définitions d'actifs financiers. Ils sont présentés en actifs financiers non courants.

2.11.2 Passifs financiers

L'évaluation des passifs financiers dépend de leur classification selon IAS 39. Au sein du Groupe Fnac 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.

Les relations de couverture sont détaillées dans le paragraphe relatif aux « instruments dérivés ».

Les passifs financiers désignés à la juste valeur sur option, autres que les dérivés passifs, sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées par le compte de résultat. Les frais de transaction liés à la mise en place de ces passifs financiers sont comptabilisés immédiatement en charges.

2.11.3 Instruments dérivés

Dans le cadre de son activité, le Groupe Fnac 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 et évalué à la juste valeur dès la date de transaction. La variation de juste valeur des instruments dérivés est toujours enregistrée en résultat sauf dans le cas de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net.

Les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts :

- * la couverture de flux de trésorerie permet de couvrir le risque de variation de flux de trésorerie attaché à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat consolidé ;
- * la couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non encore comptabilisé et qui affecterait le résultat net consolidé ;
- * la couverture d'investissement net permet notamment de couvrir le risque de change des activités à l'étranger.

La comptabilité de couverture est applicable, si et seulement si, les conditions suivantes sont réunies :

- * une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place ;
- * l'efficacité de la relation de couverture est démontrée de manière prospective et rétrospective. Les résultats ainsi obtenus doivent être situés dans un intervalle de confiance compris entre 80 % et 125 %.

Le traitement comptable des instruments financiers qualifiés d'instruments de couverture, et leur impact au compte de résultat et au bilan, est différencié en fonction du type de relation de couverture :

- * pour les couvertures de flux de trésorerie et d'investissement net :
 - la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est directement enregistrée en contrepartie des autres éléments du résultat global. Ces montants sont reclassés en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit principalement en marge brute pour les couvertures d'opérations commerciales et en résultat financier pour les couvertures d'opérations financières,
 - la partie inefficace de la couverture est comptabilisée en compte de résultat ;
- * pour les couvertures de juste valeur, la composante couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en compte de résultat et est compensée, à l'inefficacité près, par la comptabilisation en résultat des variations symétriques de juste valeur des instruments financiers utilisés en couverture.

2.11.4 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 Définition de l'endettement financier net consolidé du Groupe

L'endettement financier net comprend :

- * la trésorerie et équivalents de trésorerie : Ce poste est constitué de valeurs mobilières de placement (de type OPCVM monétaire et monétaire court terme), de dépôts et placements sans risque à très court terme facilement mobilisables ou cessibles, de maturité inférieure à trois mois, ainsi que de liquidités sur des comptes courants bancaires. L'ensemble des éléments inclus dans ce poste sont qualifiés d'équivalents de trésorerie, car ils sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie, tout en étant soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Ces actifs financiers courants, comptabilisés à la juste valeur par le résultat, sont détenus dans l'optique de faire face aux besoins de trésorerie à court terme (chapitre 5.2 note 27) ;
- * les crédits à court terme et découverts bancaires : ce poste inclut essentiellement les soldes créditeurs de banques (chapitre 5.2 note 28).

2.12 Paiements fondés sur des actions

2.12.1 Instruments de capitaux propres attribués par le Groupe Fnac

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 Fnac 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 7.1.

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 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 Fnac 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 7.2.

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.

2.12.2 Instruments de capitaux propres attribués par le groupe Kering

Des actions gratuites et des options d'achat et de souscription d'actions ont été attribuées par le groupe Kering en titres Kering à des collaborateurs du Groupe Fnac. L'impact de ces attributions sur l'exercice clos au 31 décembre 2014 est détaillé dans la note 7.3.

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 Fnac 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'arrêt 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 différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que le Groupe Fnac disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels ces actifs pourront être imputés.

Les perspectives de récupération des impôts différés actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent, le cas échéant, conduire à ne plus reconnaître des impôts différés 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

est celui obtenu sur une période de trois 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 Fnac 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 Fnac, 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.

2.14 Titres d'auto-contrôle et autres instruments de capitaux propres

Le Groupe Fnac 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 ne prévoit pas d'obligation d'achat d'actions propres en fin d'exercice.

Par ailleurs, les capitaux propres intègrent les titres subordonnés à durée indéterminée (TSSDI) classés en instruments de capitaux propres compte tenu du caractère discrétionnaire de leur rémunération et de l'absence de remboursement obligatoire (cf. note 3.2.2).

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 Fnac 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 Fnac.

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.), aux dépréciations d'actifs 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 Fnac 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 Fnac 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 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 réductions, les règlements et les coûts des services passés sont comptabilisés en résultat opérationnel courant. 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 d'être cédés

La norme IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue d'être cédés et activités abandonnées requiert une comptabilisation et une présentation spécifique des actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue d'être cédés et des activités abandonnées, 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 d'être cédés si leur valeur comptable est recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif (ou le groupe d'actifs) doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Les actifs non courants (ou groupe d'actifs) détenus en vue d'être cédés 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 d'être cédés. Ils sont présentés sur une ligne séparée au bilan du Groupe Fnac, sans retraitement des périodes antérieures.

Une activité abandonnée, 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 abandonnées », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

2.18 Reconnaissance des produits des activités ordinaires

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.

Les produits des activités ordinaires sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue en échange des biens et services vendus, hors taxes, nette des rabais et remises et après éliminations des ventes intragroupes.

Conformément à l'interprétation IFRIC 13 – 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 rédemption, 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 Fnac a transféré à l'acheteur les risques et les avantages inhérents à la propriété d'un bien, généralement lorsque la livraison est intervenue, que le montant du revenu peut être mesuré de façon fiable et que le recouvrement est raisonnablement assuré.

Suite à la vente de biens, et selon les clauses contractuelles attachées à ces ventes, des provisions peuvent être comptabilisées en réduction du produit des activités ordinaires, afin de faire face aux éventuels retours de marchandises susceptibles d'intervenir postérieurement à la date de clôture de l'exercice.

Les prestations de services, comme par exemple les ventes d'extensions de garantie ou les services attachés directement à la vente de biens, sont comptabilisées sur la période où les services sont rendus. 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).

2.19 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe Fnac, que ces produits et ces charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles.

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 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 Fnac.

Un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe Fnac 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 impacts de ce changement de méthode sont :

(en millions d'euros)	01/01/2013	31/12/2013	01/01/2014	30/06/2014	31/12/2014
Impacts sur les autres produits et charges courants		0,1		(5,2)	1,2
Impact sur les réserves part du Groupe	9,7	9,7	9,8	9,8	9,8
Impact total sur les capitaux propres du Groupe	9,7	9,8	9,8	4,6	11,0
Impact sur les dettes fiscales (hors IS)	(9,7)	(9,8)	(9,8)	(4,6)	(11,0)

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 Fnac exerce ses activités au travers des magasins :

- * France : ce secteur est composé des activités du Groupe Fnac réalisées et regroupés sur le territoire Français ;
- * Péninsule Ibérique : ce secteur est composé des activités du Groupe Fnac réalisées et regroupés sur les territoires Espagnol et Portugais ;
- * Brésil : ce secteur est composé des activités du Groupe Fnac réalisées et regroupés sur le territoire Brésilien ;
- * Autres pays : ce secteur est composé des activités du Groupe Fnac réalisées et regroupés sur les territoires Belge et Suisse.

Les données de gestion utilisées pour évaluer la performance d'un secteur sont établies conformément aux principes IFRS appliqués par le Groupe Fnac pour ses états financiers consolidés.

2.22 Application anticipée de l'interprétation IFRIC 21

L'interprétation IFRIC 21, adoptée par l'Union européenne au 17 juin 2014 a été appliquée par anticipation au 1^{er} janvier 2014. Conformément à la norme IAS 8, les changements de méthodes comptables résultant de la première application de la présente interprétation ont été comptabilisés de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2013.

Pour le Groupe Fnac, les principales taxes entrant, dans le champ d'application de cette interprétation sont la contribution sociale de solidarité et la taxe sur les surfaces commerciales.

Seules les sociétés françaises du Groupe Fnac sont impactées par cette interprétation.

NOTE 3

Faits marquants

3.1 Évolutions du périmètre de consolidation

Le Groupe Fnac et le groupe Fimalac ont annoncé en octobre 2013 leur volonté de s'associer pour développer des solutions billetterie.

Le groupe Fimalac a pris une participation de 50 % dans la société Kyro, filiale de France Billet, offrant une solution de billetterie aux professionnels du divertissement, salles et producteurs de spectacles.

Cette prise de participation a été autorisée par l'Autorité de la concurrence le 11 avril 2014.

Au 2^e semestre 2014, Groupe Fnac, a poursuivi sa volonté d'optimisation de son organisation juridique. Ainsi, la société Kyro a absorbé par transmission universelle de patrimoine la société Datasport SAS (préalablement dénommée J.F.C.L.). Au 1^{er} semestre 2014 la société Datasport SAS avait absorbé par transmission universelle de patrimoine ses deux filiales Datasport et Datasport Ouest.

3.2 Autres faits marquants

Le Groupe a signé le 24 juillet 2014 avec le syndicat des prêteurs un amendement au contrat de crédit renouvelable d'un montant de 250 millions d'euros conclu le 19 avril 2013.

Les principaux termes de cet amendement, qui attestent du renforcement du profil financier du Groupe, portent notamment sur la durée du crédit et la clause de remboursement anticipé en cas d'évolution de la participation d'Artémis au capital de Groupe Fnac.

La maturité du contrat de crédit est prolongée au 24 juillet 2017 (contre le 18 avril 2016 initialement). La clause de remboursement anticipé en cas d'évolution de la participation d'Artémis au capital de Groupe Fnac en deçà de 38,8 % avant le 18 avril 2015 et 25 % avant le 18 avril 2016 est maintenue dans sa forme initiale sans extension jusqu'à la nouvelle maturité du contrat de crédit.

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.

4.1 Informations par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	France	Péninsule Ibérique	Brésil	Autres pays	Total
31 décembre 2014					
Produits des activités ordinaires	2 776,9	659,1	174,9	284,2	3 895,1
Produits techniques	1 512,7	397,7	124,1	150,3	2 184,8
Produits éditoriaux	1 095,0	244,3	46,9	126,1	1 512,3
Services	169,2	17,1	3,9	7,8	198,0
Résultat opérationnel	40,7	20,5	1,5	5,3	68,0
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie ^(a)	45,5	12,3	(4,1)	3,4	57,1
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles ^(b)	37,6	8,7	0,8	1,6	48,7
Actifs sectoriels	1 001,1	167,3	69,3	68,3	1 306,0
Passifs sectoriels	851,6	237,2	25,8	62,4	1 177,0

(en millions d'euros)	France	Péninsule Ibérique	Brésil	Autres pays	Total
31 décembre 2013					
Produits des activités ordinaires	2 761,9	654,3	197,2	291,9	3 905,3
Produits techniques	1 473,9	390,4	132,1	153,7	2 150,1
Produits éditoriaux	1 125,5	247,8	60,0	129,8	1 563,1
Services	162,5	16,1	5,1	8,4	192,1
Résultat opérationnel	13,3	20,3	4,4	5,2	43,2
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie ^(a)	42,6	17,3	(4,0)	3,1	59,0
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles ^(b)	39,6	5,3	0,8	2,9	48,6
Actifs sectoriels	997,0	159,7	65,8	74,4	1 296,9
Passifs sectoriels	832,5	214,2	27,2	66,5	1 140,4

(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 liées aux stock-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 hors location-financement 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Goodwill	332,4	332,0
Immobilisations incorporelles	68,1	69,6
Immobilisations corporelles	163,2	181,3
Autres actifs non courants	0,1	0,3
Actifs sectoriels non courants	563,8	583,2
Stocks	469,4	472,9
Créances clients	129,7	121,5
Autres actifs courants	143,1	119,3
Actifs sectoriels	1 306,0	1 296,9
Actifs financiers non courants	6,9	7,6
Actifs d'impôts différés	33,0	28,1
Créances d'impôts exigibles	6,2	13,1
Autres actifs financiers courants	4,9	5,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	535,6	461,6
Actifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0
TOTAL ACTIF	1 892,6	1 812,8

Le total des passifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des passifs du Groupe :

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Dettes fournisseurs	767,7	692,6
Autres passifs courants	409,3	447,8
Passifs sectoriels	1 177,0	1 140,4
Capitaux propres part du Groupe	588,7	549,6
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés	6,7	0,0
Emprunts et dettes financières à long terme	0,3	0,5
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires	69,1	58,6
Emprunts et dettes financières à court terme	0,2	0,2
Autres passifs financiers courants	2,5	5,0
Provisions courantes	34,8	41,7
Dettes d'impôts exigibles	13,3	16,8
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0
TOTAL PASSIF	1 892,6	1 812,8

NOTE 5 Produits des activités ordinaires

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Ventes nettes de biens	3 697,1	3 713,2
Ventes nettes de service	162,2	159,1
Autres revenus	35,8	33,0
TOTAL VENTES	3 895,1	3 905,3

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 de services comprennent les ventes de cartes de fidélité et de certains contrats d'extension de garantie, qui sont étalées linéairement sur la durée des contrats. Elles comprennent

également les commissions perçues sur les ventes de biens ou de services dans lesquelles le Groupe intervient en tant qu'agent (notamment : billetterie, téléphonie, coffrets cadeaux, contrats d'extension de garantie « NES », Marketplace).

Les autres revenus comprennent essentiellement la refacturation des frais de port et de commissions.

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 (note 25).

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
France	(431,7)	(431,3)
Péninsule Ibérique	(68,8)	(68,9)
Brésil	(15,2)	(17,2)
Autres pays	(39,5)	(41,4)
TOTAL	(555,2)	(558,8)

En 2014, les frais de personnel, incluent une charge de 18,4 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 Fnac.

L'effectif moyen payé du Groupe Fnac, en équivalent temps plein, se décompose de la façon suivante :

	2014	2013
France	7 948	8 367
Péninsule Ibérique	2 762	2 855
Brésil	737	823
Autres pays	701	759
TOTAL	12 148	12 804

L'effectif inscrit au 31 décembre du Groupe Fnac est le suivant :

	2014	2013
France	8 816	9 430
Péninsule Ibérique	3 940	3 951
Brésil	819	888
Autres pays	903	988
TOTAL	14 478	15 257

NOTE 7

Plans de rémunération de la performance

7.1 Plans d'unités de valeur

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2014 au titre des plans d'unités de valeur attribués en 2013 et 2014 s'élève à 14,1 millions d'euros.

Plan 2014

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 26 février 2014 a décidé l'attribution d'unités de valeur à certains collaborateurs du

Groupe (125 bénéficiaires) dans l'objectif de les fidéliser tout en alignant leur intérêt sur celui de la Société et de ses actionnaires. Les unités de valeur seront acquises le 28 février 2016 (et le 28 février 2017 pour les membres du Comex) sous condition de présence et de performance. La valeur de l'unité est assise sur une moyenne des cours de Bourse de l'action Groupe Fnac. Si le cours de l'action Groupe Fnac en février 2016 est inférieur à un cours prédéfini, il ne sera procédé à aucun versement. Le versement associé, en numéraire, sera effectif en avril 2016 et février 2017.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2014 au titre de ce plan d'unités de valeur s'élève à 3,2 millions d'euros.

Les principales caractéristiques de ce plan sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'unités de valeur 2014-2017
Date du conseil d'administration	26 février 2014
Période d'acquisition	2 ans/3 ans
Date d'attribution	28 février 2016 et 28 février 2017
Nombre de bénéficiaires	125
Condition de performance	Oui

Nombre d'unités de valeur	Plan d'unités de valeur 2014-2017
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2014	0
Attribuées	170 048
Acquises	0
Annulées	1 294
En cours d'acquisition au 31 décembre 2014	168 754

Plan 2013

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2014 au titre de ce plan d'unités de valeur s'élève à 10,9 millions d'euros. Les principales caractéristiques de ce plan sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'unités de valeur 2013-2016
Date du conseil d'administration	30 juillet 2013
Période d'acquisition	2 ans/3 ans
Date d'attribution	31 juillet 2015 et 31 juillet 2016
Nombre de bénéficiaires à l'origine	112
Nombre de bénéficiaires au 31/12/2014	101
Condition de performance	Oui

Nombre d'unités de valeur	Plan d'unités de valeur 2013-2016
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2014	456 018
Attribuées	0
Acquises	0
Annulées	38 807
En cours d'acquisition au 31 décembre 2014	417 211

7.2 Plans d'options de performance

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2014 au titre des plans d'options de performance attribués en 2013 et en 2014 s'élève à 4,3 millions d'euros.

Plan 2014

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 26 février 2014 a acté l'attribution d'options de performance à certains dirigeants du Groupe afin de les associer aux performances de l'entreprise

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'options de performance 2014-2017
Date du conseil d'administration	26 février 2014
Période d'acquisition	3 ans et 7 mois
Prix d'exercice	23,60
Nombre de bénéficiaires	9
Condition de performance	Oui

Nombre d'options	Plan d'options de performance 2014-2017
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2014	0
Attribuées	366 406
Acquises	0
Annulées	0
En cours d'acquisition au 31 décembre 2014	366 406

à travers l'évolution de la valeur de son titre. Le dénouement s'effectuera en trésorerie et en instruments de capitaux propre selon les bénéficiaires.

Les options ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranche, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (mars 2014 – septembre 2016 et mars 2014 – septembre 2017) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période d'acquisition et seront subordonnées à une condition de performance boursière du Groupe Fnac définie pour chacune des deux périodes. Les options devront être levées entre le 1^{er} et 20 octobre suivant la date d'échéance.

Méthode de valorisation

La juste valeur des options attribuées a été évaluée selon la méthode Black & Scholes sur la base d'une hypothèse de volatilité de 30 %.

Les taux d'intérêt sans risque correspondent à la courbe d'intérêt, à la date d'attribution, des swaps interbancaires de un mois à sept ans.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2014 au titre du plan 2014 d'options de performance s'élève à 1,3 million d'euros.

Plan 2013

Les principales caractéristiques de ce plan sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'options de performance 2013-2017
Date du conseil d'administration	22 octobre 2013
Période d'acquisition	3 ans et 5 mois
Prix d'exercice	20,28
Nombre de bénéficiaires	10
Condition de performance	Oui

Nombre d'options	Plan d'options de performance 2013-2017
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2014	656 536
Attribuées	0
Acquises	0
Annulées	0
En cours d'acquisition au 31 décembre 2014	656 536

Méthode de valorisation

La juste valeur des options attribuées a été évaluée selon la méthode Black & Scholes sur la base d'une hypothèse de volatilité de 30 %.

Les taux d'intérêt sans risque correspondent à la courbe d'intérêt, à la date d'attribution, des swaps interbancaires de un mois à sept ans.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2014 au titre du plan 2013 d'options de performance s'élève à 3 millions d'euros.

7.3 Analyse de sensibilité aux variations du cours de l'action Fnac

Un cours de 41,5 euros a été retenu pour l'évaluation de la juste valeur de l'engagement des plans d'unités de valeur et des plans d'options de performance. L'impact d'une variation de plus ou moins un euro du cours de l'action sur la juste valeur de l'engagement représente une variation de 0,7 million d'euro.

7.4 Plans d'attribution gratuite d'actions et plans d'option d'achat et de souscription d'action Kering

Des actions gratuites et des options d'achat et de souscription d'actions ont été attribuées par le groupe Kering en titres Kering à des collaborateurs du Groupe Fnac. Conformément aux dispositions transitoires d'IFRS 2 relatives aux plans réglés en instruments de capitaux propres, seuls les plans émis postérieurement au 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1^{er} janvier 2005 ont fait l'objet d'une évaluation.

En 2014, aucun montant n'a été refacturé par le groupe Kering au Groupe Fnac au titre de ces plans. Un montant de 3,3 millions d'euros avait été refacturé sur l'exercice 2013 par le groupe Kering au Groupe Fnac au titre des plans définitivement attribués au bénéfice de collaborateurs du Groupe Fnac.

Au 31 décembre 2014, il n'existe plus de plans non éligibles (antérieurs au 7 novembre 2002). Les principales caractéristiques de ces plans sont résumées ci-dessous :

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2004/1	Plan 2005/2	Plan 2005/3	Plan 2006/1	Plan 2007/1	Plan 2010/2	Plan 2011/2	Plan 2012/1	Plan 2012/2
	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options d'achat	Options d'achat	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites
Date d'attribution	25/05/2004	19/05/2005	19/05/2005	23/05/2006	14/05/2007	19/05/2010	19/05/2011	27/04/2012	27/04/2012
Date d'expiration	24/05/2014	18/05/2015	18/05/2015	22/05/2014	13/05/2015	N/A	N/A	N/A	N/A
Acquisition des droits	(a)	(b)	(b)	(b)	(b)	(c)	(c)	(d)	(c)
Nombre de bénéficiaires	192	112	5	94	46	42	43	76	38
Nombre attribué à l'origine	89 125	47 610	2 120	52 517	49 050	5 585	5 110	15 991	3 685
Nombre en circulation au 31/12/2013	6 290	4 398	0	5 366	21 160	4 390	4 365	12 514	3 105
Nombre en circulation au 01/01/2014	6 290	4 398	0	5 366	21 160	4 540	4 365	12 514	3 105
Nombre annulé en 2014		680			900		135	5	130
Nombre exercé en 2014	4 890	1 148		4 226	500				
Nombre d'actions remises						4 540		9 618	
Nombre expiré en 2014	1 400			1 140					
Nombre en circulation au 31/12/2014		2 570			19 760		4 230	0	2 975
Nombre exerçable au 31/12/2014		2 570			19 760				
Prix d'exercice (en euros)	85,57	78,01	78,97	101,83	127,58				
Prix moyen pondéré des options exercées/ actions remises (en euros)	162,99	159,29		166,4	173,14				

La levée d'options d'achat et la remise d'actions gratuites ne donnent pas lieu à augmentation de capital.

Pour tous ces plans, la période de blocage est de quatre ans à compter de la date d'attribution.

- (a) Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence dans le Groupe sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.
- (b) Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence dans le Groupe sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits) et de démission (perte de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.
- (c) Les actions sont acquises quatre années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de

titres définitivement attribué est soumis à des conditions de performance boursière. Il n'y a pas de période d'incessibilité.

- (d) Les actions sont acquises deux années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à des conditions de performance boursière. La période d'acquisition est suivie d'une période d'incessibilité de deux ans.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires a été réalisée à la date d'attribution des plans :

- * pour les plans d'options de souscription et d'achat d'actions, à l'aide d'un modèle de type Black & Scholes à algorithme trinomial avec seuils d'exercice, tenant compte notamment du nombre d'options potentiellement exerçables à la fin de la période d'acquisition des droits ;
- * pour les plans d'attribution d'actions gratuites, à l'aide d'un modèle de type Black & Scholes à algorithme de Monte Carlo à deux sous-jacents.

NOTE 8

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant représente l'indicateur majeur de suivi de la performance opérationnelle du Groupe Fnac. Sa décomposition se présente comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
France	47,3	42,7
Péninsule Ibérique	23,6	21,3
Brésil	(0,9)	0,7
Autres pays	7,1	7,1
Résultat opérationnel courant	77,1	71,8

Les autres produits et charges opérationnels courants s'élèvent à - 511,6 millions d'euros en 2014 (contre - 533,8 millions d'euros en 2013).

Outre les amortissements et provisions, les autres produits et charges opérationnels sont principalement composés des charges de loyer, des coûts de transport, ainsi que des coûts de la communication externe.

NOTE 9 Autres produits et charges opérationnels non courants

(en millions d'euros)	2014	2013
Charges opérationnelles non courantes	(12,7)	(36,1)
Charges de restructuration	(12,7)	(29,4)
Dépréciation d'actifs et résultat de cession d'actifs	0,0	0,0
Litiges et contentieux	0,0	(4,7)
Autres risques	0,0	(2,0)
Produits opérationnels non courants	3,6	7,5
Plus-values values sur cession d'actifs	0,0	7,5
Litiges et contentieux	3,6	0,0
TOTAL	(9,1)	(28,6)

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 ».

En 2014, la charge totale de 9,1 millions d'euros est composée principalement :

- * de charges de restructuration à hauteur de 12,7 millions d'euros en France et à l'international ;
- * de produits nets liés à des litiges et contentieux pour 3,6 millions d'euros.

En 2013, la charge totale de 28,6 millions d'euros est composée principalement :

- * de charges de restructuration à hauteur de 29,4 millions d'euros en France et à l'international ;
- * des litiges et contentieux et autres risques opérationnels et fiscaux à hauteur de 6,7 millions d'euros ;
- * une plus-value de cession pour 7,5 millions d'euros sur la cession des titres de participation de la société Cyrillus Deutschland GmbH, ainsi que la cession de la filiale Form@Home.

NOTE 10 Charges financières (nettes)

Les charges financières nettes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2014	2013
Coût de l'endettement financier net	(0,3)	(0,3)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	0,7	0,5
Charges financières au coût amorti	(1,0)	(0,8)
Autres produits et charges financiers	(11,8)	(11,4)
Commissions d'émission et de non-utilisation sur lignes de crédit	(5,4)	(3,6)
Effet de l'actualisation de la dette nette liée aux régimes à prestations définies	(1,9)	(1,7)
Coût du crédit à la consommation	(4,8)	(6,2)
Autres charges financières nettes	0,3	0,1
TOTAL	(12,1)	(11,7)

Au 31 décembre 2014, le résultat financier est constitué d'une charge financière de 12,1 millions d'euros à comparer à une charge financière de 11,7 millions d'euros à la même période de l'exercice précédent.

Le coût de l'endettement financier du Groupe est stable en 2014 par rapport à 2013 et s'établit à 0,3 million d'euros.

Les autres produits et charges financiers sont principalement composés :

- * de la quote-part des coûts de la ligne de crédit renouvelable de 250 millions d'euros étalés sur trois ans, à hauteur de 5,4 millions d'euros ;
- * des charges relatives au coût du crédit à la consommation pour 4,8 millions d'euros en 2014 (contre 6,2 millions d'euros en 2013) ;
- * de l'effet de l'actualisation des actifs et passifs des engagements post emploi du Groupe à hauteur de 1,9 million d'euros en 2014 (contre 1,7 million d'euros en 2013).

NOTE 11 Impôt

11.1 Analyse de la charge d'impôt des activités poursuivies

11.1.1 Charge d'impôt

(en millions d'euros)	2014	2013
Résultat avant impôt	55,9	31,5
Charge d'impôt exigible hors CVAE	(8,9)	(2,4)
Charge d'impôt exigible liée à la CVAE	(9,2)	(9,9)
Produit/(Charge) d'impôt différé	3,6	(3,3)
Charge totale d'impôt	(14,5)	(15,6)
Taux d'impôt effectif	25,94 %	49,52 %

11.1.2 Rationalisation du taux d'impôt

(en % du résultat avant impôt)	2014	2013
Taux d'impôt applicable en France	38,00 %	38,00 %
Effet de l'imposition des filiales étrangères	(15,68 %)	(10,43 %)
Taux d'impôt théorique	22,32 %	27,57 %
Effet des éléments taxés à taux réduits	(1,59 %)	(3,06 %)
Effet des différences permanentes	3,97 %	(18,01 %)
Effet des différences temporelles non comptabilisées	(14,51 %)	(21,80 %)
Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés	2,95 %	41,91 %
Effet de la CVAE	12,76 %	22,76 %
Autres	0,04 %	0,15 %
Taux effectif d'imposition	25,94 %	49,52 %

Le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, et d'une majoration exceptionnelle de 10,7 % pour les sociétés françaises dont le chiffre d'affaires dépasse 250 millions d'euros soit 38 %.

La variation de l'impact de l'effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés est liée à la diminution des déficits créés au cours de l'exercice 2014 vs l'exercice 2013.

11.1.3 Taux d'impôt courant

Hors éléments non courants, le taux d'impôt du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	2014	2013
Résultat avant impôt	55,9	31,5
Éléments non courants	(9,1)	(28,6)
Résultat courant avant impôt	65,0	60,1
Charge totale d'impôt	(14,5)	(15,6)
Impôt sur éléments non courants	2,4	1,0
Charge d'impôt courant	(16,9)	(16,6)
Taux d'impôt courant	26,00 %	27,62 %

Au 1^{er} janvier 2013, Groupe Fnac a constitué son propre groupe fiscal pour l'ensemble de ses filiales françaises (hormis les sociétés du Groupe Datasport).

En 2014, le groupe fiscal est constitué de Groupe Fnac et l'ensemble de ses filiales hormis Kyro (le Groupe Datasport ayant été intégré à la société Kyro courant 2014, et la société Fimalac ayant pris une participation de 50 % dans Kyro).

11.2 Évolution des postes de bilan

11.2.1 Impôt exigible

(en millions d'euros)	2013	Résultat	Flux de trésorerie BFR	Flux IFRS 5	variations de périmètre et de change	2014
Créances d'impôts exigibles	13,1					6,2
Dettes d'impôts exigibles	(16,8)					(13,3)
Impôts exigibles	(3,7)	(18,1)	13,6	0,0	1,1	(7,1)

(en millions d'euros)	2012	Résultat	Flux de trésorerie BFR	Flux IFRS 5	variations de périmètre et de change	2013
Créances d'impôts exigibles	9,2					13,1
Dettes d'impôts exigibles	(10,6)					(16,8)
Impôts exigibles	(1,4)	(12,3)	9,9	0,0	0,1	(3,7)

11.2.2 Impôt différé

(en millions d'euros)	2013	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Différences de change et autres	2014
Actifs nets d'impôts différés	28,1	3,6	2,2	(0,9)	33,0
Passifs d'impôts différés	0,0				0,0
Impôts différés nets	28,1	3,6	2,2	(0,9)	33,0

(en millions d'euros)	2013	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Différences de change et autres	2014
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	18,1	(1,0)	2,2		19,3
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	6,9	3,0			9,9
Autres actifs & passifs	3,1	1,6		(0,9)	3,8
Actifs (Passifs) d'impôts différés nets	28,1	3,6	2,2	(0,9)	33,0

(en millions d'euros)	2012	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Différences de change et autres	2013
Actifs nets d'impôts différés	33,9	(3,3)	(2,4)	(0,1)	28,1
Passifs d'impôts différés	0,0				0,0
Impôts différés nets	33,9	(3,3)	(2,4)	(0,1)	28,1

(en millions d'euros)	2012	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Différences de change et autres	2013
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	20,5		(2,4)		18,1
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	6,7	1,1		(0,9)	6,9
Autres actifs & passifs	6,7	(4,4)		0,8	3,1
Actifs (Passifs) d'impôts différés nets	33,9	(3,3)	(2,4)	(0,1)	28,1

En 2014, les pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus de 9,9 millions d'euros se rapportent à l'ensemble du périmètre du Groupe Fnac.

En 2013, les pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus de 6,9 millions d'euros se rapportent à l'ensemble du périmètre du Groupe Fnac.

11.3 Impôt différé non reconnu

L'évolution des pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés, s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité*
Pertes fiscales non activées	73,0	77,5
Différences temporelles non activées	33,3	47,2
TOTAL DES BASES FISCALES NON RECONNUES	106,3	124,7

* Le retraitement des pertes fiscales non activées 2013, est lié à l'envoi d'une liasse rectificative postérieurement à la date de la publication du Document de référence 2013. Le retraitement des différences temporelles non activées 2013, tient compte de l'interprétation IFRIC 21.

La variation des différences temporelles non activées est principalement liée à la diminution des provisions pour risques (note 26).

Il n'existe pas d'impôts différés non reconnus au titre des différences temporelles liées à des participations dans les filiales au 31 décembre 2014.

11.4 Évolution et échéancier des pertes fiscales

(en millions d'euros)	Total	Dont part non activée	Dont part activée
Au 31 décembre 2013	99,5	77,5	22,0
Déficits créés au cours de l'exercice	7,0		
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(6,6)		
Variations de périmètre et de change	0,9		
Au 31 décembre 2014	100,8	73,0	27,8
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	100,8	73,0	27,8
TOTAL	100,8	73,0	27,8

NOTE 12 Actifs détenus en vue de la vente, activités arrêtées, cédées ou en cours de cession

Sur l'ensemble des périodes présentées, les activités abandonnées, cédées ou en vue d'être cédées regroupent principalement les activités de la société Fnac Italie (cédée en novembre 2012).

En application de la norme IFRS 5, le Groupe Fnac a cessé d'amortir ces groupes d'actifs et tous les actifs qui le composent à compter de la date de leur classement en « activités abandonnées, cédées ou en vue d'être cédées ». Sur l'ensemble des périodes

publiées, le résultat net de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités abandonnées », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie. Les actifs et passifs des « activités cédées ou en vue d'être cédées » sont présentés sur des lignes séparées au bilan du Groupe Fnac, sans retraitement des périodes antérieures. Les actifs et passifs des « activités abandonnées » ne sont pas présentés sur des lignes séparées au bilan du Groupe Fnac.

Impact sur les états financiers

Le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie des activités abandonnées, cédées ou en vue d'être cédées se présentent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2014	2013
Produits des activités ordinaires		
Coût des ventes		
Marge brute	0,0	0,0
Charges de personnel		
Autres produits et charges opérationnels courants		
Résultat opérationnel courant	0,0	0,0
Autres produits et charges opérationnels non courants		(1,1)
Résultat opérationnel	0,0	(1,1)
Charges financières (nettes)		
Résultat avant impôt	0,0	(1,1)
Impôt sur le résultat		
Résultat net	0,0	(1,1)

(en millions d'euros)	2014	2013
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles		(1,2)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		
Flux nets de trésorerie	0,0	(1,2)
Trésorerie d'ouverture ou flux nets et variation des flux intragroupes		
Flux nets liés aux activités abandonnées	0,0	(1,2)

(en millions d'euros)	2014	2013
Actifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0

En 2013, les autres produits et charges opérationnels non courants concernent le dénouement de la cession de Fnac Italie.

Les activités cédées ou en cours de cession n'ont pas eu d'impact sur la présentation du bilan consolidé du Groupe.

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 2014, en moyenne, le Groupe Fnac a détenu 41 931 actions d'auto-contrôle, et ce, dans le cadre du contrat de liquidité ouvert le 19 juin 2013 auprès de Rothschild & Cie Banque.

Au 31 décembre 2014, le Groupe Fnac a liquidé sa position et ne détient aucune action 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.

Le résultat net dilué par action est égal au résultat net par action dans la mesure où aucun instrument émis par le Groupe Fnac n'a un effet dilutif en 2014.

Les instruments émis par le Groupe Fnac ont un effet dilutif sur l'année 2014, à hauteur de 173 758 actions.

Le nombre d'actions qui pourraient devenir potentiellement dilutives sur un exercice ultérieur s'élève à 431 205 actions.

13.1 Résultats par action

Résultat par action au 31 décembre 2014

(en millions d'euros)	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	41,8	41,8	0,0
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	16 595 610	16 595 610	16 595 610
Nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues	(41 931)	(41 931)	(41 931)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	16 553 679	16 553 679	16 553 679
Résultat de base par action (en euros)	2,53	2,53	0,00

<i>(en millions d'euros)</i>	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	41,8	41,8	0,0
Instruments convertibles et échangeables			
Résultat net part du Groupe dilué	41,8	41,8	0,0
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	16 553 679	16 553 679	16 553 679
Actions ordinaires potentielles dilutives	173 758	173 758	173 758
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	16 727 437	16 727 437	16 727 437
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	2,50	2,50	0,00

Résultat par action au 31 décembre 2013

<i>(en millions d'euros)</i>	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	14,8	15,9	(1,1)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	16 595 610	16 595 610	16 595 610
Nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues	(12 662)	(12 662)	(12 662)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	16 582 948	16 582 948	16 582 948
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	0,89	0,96	(0,07)

<i>(en millions d'euros)</i>	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	14,8	15,9	(1,1)
Instruments convertibles et échangeables			
Résultat net part du Groupe dilué	14,8	15,9	(1,1)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	16 582 948	16 582 948	16 582 948
Actions ordinaires potentielles dilutives			
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	16 582 948	16 582 948	16 582 948
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	0,89	0,96	(0,07)

13.2 Résultats par action des activités poursuivies hors éléments non courants

Les éléments non courants concernent le poste « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat pour son montant net d'impôt et d'intérêts non contrôlés.

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Résultat net des activités poursuivies attribuable aux actionnaires ordinaires	41,8	15,9
Autres produits et charges opérationnels non courants	(9,1)	(28,6)
Impôts sur autres produits et charges opérationnels non courants	2,4	1,0
Intérêts non contrôlés sur autres produits et charges non courants	(1,2)	
Résultat net hors éléments non courants	49,7	43,5
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	16 595 610	16 595 610
Nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues	(41 931)	(12 662)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	16 553 679	16 582 948
Résultat hors éléments non courants de base par action <i>(en euros)</i>	3,00	2,62
Résultat net hors éléments non courants	49,7	43,5
Instruments convertibles et échangeables		
Résultat net part du Groupe dilué	49,7	43,5
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	16 553 679	16 582 948
Actions ordinaires potentielles dilutives	173 758	0
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	16 727 437	16 582 948
Résultat hors éléments non courants de base par action <i>(en euros)</i>	2,97	2,62

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.

Le montant de ces éléments, avant et après effets d'impôt liés, ainsi que les ajustements de reclassement en résultat, sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	0,2		0,2
Éléments recyclables en résultat	0,2	0,0	0,2
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	(7,1)	2,2	(4,9)
Éléments non recyclables en résultat	(7,1)	2,2	(4,9)
Autres éléments du résultat global au 31 décembre 2014	(6,9)	2,2	(4,7)

<i>(en millions d'euros)</i>	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	(5,1)		(5,1)
Éléments recyclables en résultat	(5,1)	0,0	(5,1)
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	8,8	(2,4)	6,4
Éléments non recyclables en résultat	8,8	(2,4)	6,4
Autres éléments du résultat global au 31 décembre 2013	3,7	(2,4)	1,3

NOTE 15 Goodwill

<i>(en millions d'euros)</i>	Brut	Dépréciation	Net
Goodwill au 1^{er} janvier 2013	405,5	(82,0)	323,5
Acquisitions	8,5		8,5
Variations de change	(0,8)	0,8	(0,0)
Autres variations	(1,7)	1,7	0,0
Goodwill au 31 décembre 2013	411,5	(79,5)	332,0
Acquisitions	0,4		0,4
Variations de change	0,1	(0,1)	0,0
Autres variations			0,0
Goodwill au 31 décembre 2014	412,0	(79,6)	332,4

En 2014, les variations du goodwill correspondent à des ajustements de valeur, relatifs à l'entrée dans le périmètre de consolidation du groupe Datasport en 2013.

En 2013, les acquisitions de goodwill concernent l'entrée dans le périmètre de consolidation du groupe Datasport pour 8,5 millions d'euros.

En 2013, les autres variations concernent l'absorption de la filiale Fnac Service par la filiale Fnac Direct.

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2014 font ressortir une valeur d'utilité supérieure à la valeur de l'actif net pour chacune des UGT testées. Aucune dépréciation supplémentaire du goodwill n'est ainsi nécessaire.

Les goodwill ont été alloués à des unités génératrices de trésorerie comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
France	317,1	316,7
Brésil	0,0	0,0
Autres pays	15,3	15,3
<i>dont Belgique</i>	15,3	15,3
TOTAL	332,4	332,0

NOTE 16 Immobilisations incorporelles**Valeurs brutes au 31 décembre 2014**

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	Acquisitions	Cessions	Variations de change	Autres variations	2014
Logiciels	333,5	15,3	(1,7)	0,1	4,0	351,2
Autres immobilisations incorporelles	15,9	5,2	0,0	0,0	(2,7)	18,4
TOTAL	349,4	20,5	(1,7)	0,1	1,3	369,6

Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variations de change	Autres variations	2014
Logiciels	(276,4)	(23,4)	0,8	0,0	0,9	(298,1)
Autres immobilisations incorporelles	(3,4)	(0,6)	0,0	0,0	0,6	(3,4)
TOTAL	(279,8)	(24,0)	0,8	0,0	1,5	(301,5)

Valeurs nettes au 31 décembre 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	Acquisitions	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variations de change	Autres variations	2014
Logiciels	57,1	15,3	(23,4)	(0,9)	0,1	4,9	53,1
Autres immobilisations incorporelles	12,5	5,2	(0,6)	0,0	0,0	(2,1)	15,0
TOTAL	69,6	20,5	(24,0)	(0,9)	0,1	2,8	68,1

Valeurs brutes au 31 décembre 2013

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	Acquisitions	Cessions	Variations de change	Autres variations	2013
Logiciels	315,9	18,7	(7,3)	(0,9)	7,1	333,5
Autres immobilisations incorporelles	20,5	1,0	(0,1)	(0,1)	(5,4)	15,9
TOTAL	336,4	19,7	(7,4)	(1,0)	1,7	349,4

Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2013

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variations de change	Autres variations	2013
Logiciels	(257,1)	(25,0)	6,4	0,9	(1,6)	(276,4)
Autres immobilisations incorporelles	(6,0)	(1,2)	1,7	0,0	2,1	(3,4)
TOTAL	(263,1)	(26,2)	8,1	0,9	0,5	(279,8)

Valeurs nettes au 31 décembre 2013

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	Acquisitions	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variations de change	Autres variations	2013
Logiciels	58,8	18,7	(25,0)	(0,9)	0,0	5,5	57,1
Autres immobilisations incorporelles	14,5	1,0	(1,2)	1,6	(0,1)	(3,3)	12,5
TOTAL	73,3	19,7	(26,2)	0,7	(0,1)	2,2	69,6

NOTE 17 Immobilisations corporelles**Valeurs brutes au 31 décembre 2014**

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	Acquisitions	Cessions	Variations de change	Autres variations	2014
Agencements, aménagements et installations commerciales	647,0	21,6	(16,7)	0,7	(27,5)	625,1
Matériels techniques et téléphonie	157,8	5,1	(2,7)	0,1	0,9	161,2
Autres immobilisations corporelles	39,6	6,8	(0,4)	0,0	(5,7)	40,3
TOTAL	844,4	33,5	(19,8)	0,8	(32,3)	826,6

Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variations de change	Autres variations	2014
Agencements, aménagements et installations commerciales	(513,2)	(39,0)	15,9	(0,7)	30,1	(506,9)
Matériels techniques et téléphonie	(132,1)	(8,5)	2,7	(0,1)	(0,3)	(138,3)
Autres immobilisations corporelles	(17,8)	(1,2)	0,4	0,0	0,4	(18,2)
TOTAL	(663,1)	(48,7)	19,0	(0,8)	30,2	(663,4)

Valeurs nettes au 31 décembre 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	Acquisitions	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variations de change	Autres variations	2014
Agencements, aménagements et installations commerciales	133,8	21,6	(39,0)	(0,8)	0,0	2,6	118,2
Matériels techniques et téléphonie	25,7	5,1	(8,5)	0,0	0,0	0,6	22,9
Autres immobilisations corporelles	21,8	6,8	(1,2)	(0,0)	0,0	(5,3)	22,1
TOTAL	181,3	33,5	(48,7)	(0,8)	0,0	(2,1)	163,2

Valeurs brutes au 31 décembre 2013

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	Acquisitions	Cessions	Variations de change	Autres variations	2013
Agencements, aménagements et installations commerciales	643,5	17,9	(10,2)	(5,1)	0,9	647,0
Matériels techniques et téléphonie	154,8	4,8	(2,8)	(1,2)	2,2	157,8
Autres immobilisations corporelles	37,4	10,1	(0,3)	(0,2)	(7,4)	39,6
TOTAL	835,7	32,8	(13,3)	(6,5)	(4,3)	844,4

Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	2012	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variations de change	Autres variations	2013
Agencements, aménagements et installations commerciales	(494,6)	(36,2)	8,9	5,0	3,7	(513,2)
Matériels techniques et téléphonie	(127,1)	(9,0)	2,6	1,2	0,2	(132,1)
Autres immobilisations corporelles	(16,7)	(1,2)	0,1	0,2	(0,2)	(17,8)
TOTAL	(638,4)	(46,4)	11,6	6,4	3,7	(663,1)

Valeurs nettes au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	2012	Acquisitions	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variations de change	Autres variations	2013
Agencements, aménagements et installations commerciales	149,0	17,9	(36,2)	(1,3)	(0,2)	4,6	133,8
Matériels techniques et téléphonie	27,7	4,8	(9,0)	(0,2)	0,0	2,4	25,7
Autres immobilisations corporelles	20,7	10,1	(1,2)	(0,2)	(0,0)	(7,6)	21,8
TOTAL	197,3	32,8	(46,4)	(1,7)	(0,2)	(0,6)	181,3

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées dans le poste « autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat.

En 2013, les cessions d'immobilisations corporelles concernent principalement la fermeture des magasins d'Aubervilliers et de Paris Odéon.

En 2014, les cessions d'immobilisations corporelles concernent principalement la fermeture du magasin de Xanadu, en Espagne.

NOTE 18**Tests de dépréciation des actifs non financiers**

Les principes de dépréciation des actifs non financiers sont détaillés dans la note 2.10.

Les principales valeurs des goodwill sont décomposées dans la note 15.

18.1 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 Fnac sont les suivants :

	Actualisation ^(a)		Croissance perpétuelle	
	2014	2013	2014	2013
France	10,8 %	10,7 %	1,0 %	1,0 %
Espagne	11,8 %	13,8 %	1,0 %	1,0 %
Portugal	13,2 %	15,0 %	1,0 %	1,0 %
Brésil	12,7 %	12,9 %	2,5 %	2,5 %
Belgique	11,0 %	9,2 %	1,0 %	1,0 %
Suisse	10,5 %	8,6 %	1,0 %	1,0 %

(a) Coût Moyen Pondéré du Capital.

18.2 Tests de dépréciation des principales valeurs

18.2.1 Détermination de la valeur recouvrable des UGT

Pour toutes les UGT, la valeur recouvrable de l'UGT a été déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de 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.

18.2.2 Analyses de sensibilité

Les analyses de sensibilité menées au 31 décembre 2014, 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 sur les UGT du Groupe.

Les analyses de sensibilité menées au 31 décembre 2014, en cas de variation raisonnable des hypothèses d'EBITDA et en particulier en cas de diminution de 1 à 10 points du montant d'EBITDA, ne génèrent pas de dépréciation complémentaire sur les UGT du Groupe.

18.3 Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2014 n'ont pas conduit le Groupe à comptabiliser en 2014 de pertes de valeur sur l'une de ses UGT.

NOTE 19 Participations dans les sociétés mises en équivalence

Le Groupe Fnac n'a pas de participation dans des sociétés mises en équivalence.

NOTE 20 Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2014	2013
Titres de participation	0,1	0,1
Actifs financiers disponibles à la vente	0,0	0,0
Dépôts et cautionnements	6,8	7,5
Autres	0,0	0,0
TOTAL	6,9	7,6

La variation sur le poste dépôts et cautionnements est de 0,7 million d'euros, il s'agit de remboursements de cautions en provenance des bailleurs des magasins.

NOTE 21 Stocks

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Stocks commerciaux bruts	492,3	498,1
Dépréciation	(22,9)	(25,2)
Valeur nette	469,4	472,9

Évolution de la dépréciation	2014	2013
Au 1^{er} janvier	(25,2)	(32,6)
(Dotations)/reprises	2,3	6,9
Différences de change	0,0	0,5
Au 31 décembre	(22,9)	(25,2)

Le Groupe Fnac peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks :

- * sur la base de leur perspective d'écoulement ;
- * s'ils sont complètement obsolètes ;
- * s'ils sont endommagés partiellement ;
- * si le prix de vente est inférieur à la valeur nette de réalisation.

NOTE 22 Créances clients

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Créances clients brutes	136,6	127,5
Dépréciation des créances clients	(6,9)	(6,0)
Valeur nette	129,7	121,5

Évolution de la dépréciation	2014	2013
Au 1^{er} janvier	(6,0)	(6,4)
(Dotations)/reprises	(0,9)	0,4
Différences de change	0,0	0,0
Au 31 décembre	(6,9)	(6,0)

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.

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Créances dans les délais	129,0	115,9
Retard n'excédant pas un mois	3,4	3,2
Retard compris entre un et six mois	1,4	3,5
Retard supérieur à six mois	2,8	4,9
Provision pour créances douteuses	(6,9)	(6,0)
Valeur nette	129,7	121,5

NOTE 23 Autres actifs et passifs courants

(en millions d'euros)	2013 retraité*	Flux de trésorerie BFR	Flux de trésorerie autres	Variation de périmètre	Différence de change & autres	2014
Stocks (1)	472,9	(4,1)		0,0	0,6	469,4
Créances clients débiteurs (2)	121,5	7,8		0,0	0,4	129,7
Créances clients créditeurs (3)	(12,5)	(2,3)		0,0	0,0	(14,8)
Créances clients nettes (4)=(2)+(3)	109,0	5,5	0,0	0,0	0,4	114,9
Dettes fournisseurs créditeurs (5)	(692,6)	(74,6)		0,0	(0,5)	(767,7)
Dettes fournisseurs débiteurs et provisions (6)	46,8	8,0		0,0	0,0	54,8
Dettes fournisseurs nettes (7)=(5)+(6)	(645,8)	(66,6)	0,0	0,0	(0,5)	(712,9)
Dettes sociales (8)	(128,0)	(7,7)		0,0	0,4	(135,3)
Dettes et créances fiscales (hors IS) (9)	(20,7)	18,8		0,0	0,2	(1,7)
Dettes sur activités commerciales (10)	(139,8)	25,9		0,0	6,1	(107,8)
Charges et produits comptabilisés d'avance (11)	(41,4)	12,0		0,0	0,0	(29,4)
Autres (12)	0,4	3,7		0,0	(0,2)	3,9
Autres BFR d'exploitation (Σ 8 à 12)	(329,5)	52,7	0,0	0,0	6,5	(270,3)
Fonds de roulement d'exploitation (Σ 1 à 12)	(393,4)	(12,5)	0,0	0,0	7,0	(398,9)
Autres actifs et passifs financiers courants	0,5		1,9	0,0	0,0	2,4
Dettes et créances sur immobilisations opérationnelles	(33,3)		(5,4)	0,0	2,8	(35,9)
Créances et dettes d'impôts exigibles	(3,7)		(4,5)	0,0	1,1	(7,1)
Autres actifs et passifs courants	(429,9)	(12,5)	(8,0)	0,0	10,9	(439,5)

* L'interprétation IFRIC 21 adoptée par l'Union européenne au 17 juin 2014 a été appliquée par anticipation au 1^{er} janvier 2014. Conformément à la norme IAS 8, les changements de méthodes comptables résultant de la première application de la présente interprétation ont été comptabilisés de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2013. L'impact de cette interprétation sur les comptes du Groupe Fnac est détaillé dans le chapitre 5, note 2, paragraphe 2.2.2.

Compte tenu de la nature de ses activités, l'exposition du Groupe Fnac 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 « Dettes sur activités commerciales » comprend les activités d'adhésion, d'extension de garantie, de billetterie et de coffrets cadeaux à la clientèle.

NOTE 24 Capitaux propres**24.1 Capital social**

Au 31 décembre 2014, le capital social s'élève à 16 595 610 euros, composé de 16 595 610 actions entièrement libérées de valeur nominale de 1 euro (identique au 31 décembre 2013).

24.2 Affectation du résultat

Aucun dividende n'a été distribué au titre de l'exercice 2013 en 2014.

NOTE 25 Avantages du personnel et assimilés

Selon les lois et usages propres à chaque pays, le personnel du Groupe Fnac 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 Fnac 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 (Arco 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 Fnac 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 Fnac n'a pas d'obligation au titre de coûts médicaux.

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Valeur actualisée de l'engagement au 1^{er} janvier	69,1	74,5
Coûts des services rendus de la période	4,1	4,2
Cotisations effectuées par les participants	0,4	0,4
Charges d'intérêts financiers	2,2	1,9
Coûts des services passés	0,0	(1,2)
Réévaluation du passif	7,0	(7,0)
Réductions	(1,7)	0,0
Prestations servies	(2,1)	(3,5)
Variation de périmètre	0,0	0,0
Variation des cours des monnaies étrangères	0,2	(0,2)
Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre	79,2	69,1

La répartition de la valeur actualisée de l'engagement par type de régime et par pays au 31 décembre 2014 est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Indemnités de fin de carrière – France	66,8	60,0
Médailles du travail – France	1,9	1,6
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	10,5	7,5
Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre	79,2	69,1

L'évolution de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 1^{er} janvier	10,5	11,3
Cotisations effectuées par l'employeur	1,5	0,6
Cotisations effectuées par les participants	0,4	0,4
Intérêt financier sur actif	0,3	0,2
Prestations servies	(2,0)	(2,8)
Rendement réel des actifs	(0,5)	1,1
Autres	(0,2)	(0,2)
Variation de périmètre	0,0	0,0
Variation des cours des monnaies étrangères	0,1	(0,1)
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 31 décembre	10,1	10,5

Les paiements que le Groupe Fnac s'attend à verser sur 2015 sont estimés à 2,4 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, les fonds des régimes à prestations définies financés sont investis à hauteur de 77,9 % dans des instruments d'emprunts.

Le rapprochement des données du bilan avec l'obligation actuarielle des plans à prestations définies s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013	2012	2011	2010
Valeur actualisée de l'engagement	79,2	69,1	74,5	64,0	60,9
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies	(10,1)	(10,5)	(11,3)	(12,7)	(13,3)
Déficit/(Excédent)	69,1	58,6	63,2	51,3	47,6
Provisions nettes comptabilisées au passif du bilan	69,1	58,6	63,2	51,3	47,6
<i>Dont provisions – activités poursuivies</i>	<i>69,1</i>	<i>58,6</i>	<i>63,2</i>	<i>49,9</i>	<i>47,6</i>
<i>Dont provisions – activités abandonnées</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>1,4</i>	

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Indemnités de fin de carrière – France	62,9	55,3
Médailles du travail – France	1,9	1,6
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	4,3	1,7
Provisions nettes comptabilisées au passif du bilan	69,1	58,6

25.2 Charges comptabilisées

La charge totale de 4,7 millions d'euros en 2014 (5,0 millions d'euros en 2013) comptabilisée au titre des régimes à prestations définies se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2014	2013
Coûts des services rendus	4,3	4,2
Autres coûts	0,1	0,3
Coût financier net	1,9	1,7
Coûts des services passés pris en résultat	0,0	(1,2)
Réductions et règlements	(1,6)	0,0
Charge totale	4,7	5,0
<i>Dont comptabilisée en charges opérationnelles</i>	2,8	3,3
<i>en charges financières nettes</i>	1,9	1,7
<i>en activités abandonnées</i>	0,0	0,0

Sur l'exercice 2014, la réévaluation du passif net au titre des engagements à prestations définies s'élève à une perte de 7,2 millions d'euros (gain de 8,3 millions d'euros en 2013).

Le montant cumulé de la réévaluation du passif net au titre des engagements à prestations définies en autres éléments du résultat global depuis le 1^{er} janvier 2004 s'élève à 14,4 millions d'euros au 31 décembre 2014 (7,2 millions d'euros au 31 décembre 2013).

25.3 Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des obligations du Groupe Fnac sont les suivantes :

	2014	2013
Taux d'actualisation	1,25 - 1,70 %	2,40 - 3,30 %
Taux de croissance attendu des salaires	1,50 - 2,00 %	1,00 - 2,00 %

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 durée cohérente avec celle des régimes valorisés.

Par rapport aux hypothèses actuarielles présentées dans le tableau ci-dessus, les analyses de sensibilité menées montrent qu'une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation de la zone euro n'est pas significative et représente moins de 1 % du total des capitaux propres du Groupe.

L'analyse de sensibilité considérant les hypothèses de taux d'actualisation à + ou - 0,50 % est représentée dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	Indemnités de fin de carrière – France	Médailles du travail – France	Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	Total
Taux d'actualisation - 50 points de base	71,2	1,9	11,4	84,5
Valeur actualisé de l'engagement 2014	66,8	1,9	10,5	79,2
Taux d'actualisation + 50 points de base	62,8	1,8	9,8	74,4

NOTE 26 Provisions

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Différence de change	Autres	2014
Provisions pour restructurations	17,3	7,7	(7,4)	(6,2)	0,1		11,5
Provisions pour litiges et contentieux	22,3	3,8	(0,7)	(8,5)	0,4	3,1	20,4
Autres provisions	2,1	0,9	(2,4)	(0,8)	0,0	3,1	2,9
Provisions courantes	41,7	12,4	(10,5)	(15,5)	0,5	6,2	34,8
TOTAL	41,7	12,4	(10,5)	(15,5)	0,5	6,2	34,8
Impact résultat		(12,4)		15,5			3,1
Résultat opérationnel courant		(1,0)		0,9			(0,1)
Autres produits et charges opérationnels non courants		(11,4)		14,6			3,2

Les reprises de provisions non utilisées concernent principalement :

- * la révision du nombre de personnes concernées par la restructuration 2013, ainsi que la révision des hypothèses des coûts de départ ;
- * la prescription de litiges et contentieux.

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Différence de change	Autres	2013
Provisions pour restructurations	22,8	17,2	(20,9)	(1,7)		(0,1)	17,3
Provisions pour litiges et contentieux	28,7	2,8	(0,3)	(5,2)	(3,8)	0,1	22,3
Autres provisions	0,8	2,1	(0,9)			0,1	2,1
Provisions courantes	52,3	22,1	(22,1)	(6,9)	(3,8)	0,1	41,7
TOTAL	52,3	22,1	(22,1)	(6,9)	(3,8)	0,1	41,7
Impact résultat		(22,1)		6,9			(15,2)
Résultat opérationnel courant		(2,0)					(2,0)
Autres produits et charges opérationnels non courants		(20,1)		6,9			(13,2)

Les provisions pour litiges et contentieux correspondent notamment à des litiges avec des tiers et à des contentieux avec les administrations fiscales dans les différents pays (note 33.6).

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)	2014	2013
Trésorerie	159,1	117,1
Équivalents de trésorerie	376,5	344,5
TOTAL	535,6	461,6

Au 31 décembre 2014, comme au 31 décembre 2013, les équivalents de trésorerie sont composés de Sicav de placement, ainsi qu'un compte rémunéré. Par ailleurs, les SICAV de placement comprennent un montant de 6,0 millions d'euros alloué 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 Groupe Fnac.

Les éléments comptabilisés par le Groupe Fnac en tant que « Trésorerie et équivalents de trésorerie » répondent strictement aux critères repris dans la position de l'AMF publiée en 2008 et actualisée en 2011. En particulier, les placements sont revus régulièrement conformément aux procédures du Groupe Fnac et dans le strict respect des critères de qualification définis par la norme IAS 7 et des recommandations de l'AMF. Au 31 décembre 2014, ces analyses n'ont pas conduit à des changements de classification comptable préalablement retenue.

27.2 Analyse par devise

(en millions d'euros)	2014	%	2013	%
Euro	516,0	96,3 %	447,7	97,0 %
Franc suisse	16,5	3,1 %	9,6	2,1 %
Autres devises	3,1	0,6 %	4,3	0,9 %
TOTAL	535,6	100,0 %	461,6	100,0 %

NOTE 28 Dettes financières**28.1 Analyse de la dette par échéance de remboursement**

(en millions d'euros)	2014	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
Emprunts et dettes financières à long terme	0,3		0,2	0,1	0,0	0,0	0,0
Dettes sur contrats de location-financement	0,3		0,2	0,1			
Emprunts et dettes financières à court terme	0,2	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Dettes sur contrats de location-financement	0,2	0,2					
Découverts bancaires	0,0						
Autres dettes financières	0,0						
TOTAL	0,5	0,2	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0
%		40,0 %	40,0 %	20,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %

(en millions d'euros)	2013	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
Emprunts et dettes financières à long terme	0,5		0,2	0,2	0,1	0,0	0,0
Dettes sur contrats de location-financement	0,5		0,2	0,2	0,1		
Emprunts et dettes financières à court terme	0,2	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Dettes sur contrats de location-financement	0,2	0,2					
Découverts bancaires	0,0						
Autres dettes financières	0,0						
TOTAL	0,7	0,2	0,2	0,2	0,1	0,0	0,0
%		28,6 %	28,6 %	28,6 %	14,3 %	0,0 %	0,0 %

Au 31 décembre 2014, la dette financière du Groupe Fnac est principalement composée de dettes sur contrats de location-financement.

28.2 Analyse par devise de remboursement

(en millions d'euros)	2014	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	2013	%
Euro	0,5	0,3	0,2	100,0 %	0,7	100,0 %
TOTAL	0,5	0,3	0,2		0,7	

28.3 Dette brute par catégorie

La dette brute du Groupe Fnac se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	0,0	0,0
Dettes sur contrats de location-financement	0,5	0,7
Découverts bancaires	0,0	0,0
Autres dettes financières	0,0	0,0
TOTAL	0,5	0,7

NOTE 29

Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de Bourse

Au 31 décembre 2014, 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 :

(en millions d'euros)	Échéancier pour 2014			
	2014	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans
VMP et disponibilités	485,1	485,1		
Actifs financiers à taux variable	485,1	485,1	0,0	0,0
Autres dettes financières	0,5	0,2	0,3	0,0
Passifs financiers à taux variable	0,5	0,2	0,3	0,0

(en millions d'euros)	Échéancier pour 2013			
	2013	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans
VMP et disponibilités	411,6	411,6		
Actifs financiers à taux variable	411,6	411,6	0,0	0,0
Autres dettes financières	0,7	0,2	0,5	0,0
Passifs financiers à taux variable	0,7	0,2	0,5	0,0

Analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt

Sur la base des éléments présentés ci-dessus, une variation de 50 points de base des taux d'intérêt aurait un impact, sur l'exposition nette du Groupe Fnac, en année pleine de 0,9 million d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe Fnac au 31 décembre 2014.

(en millions d'euros)	Impact résultat
Au 31 décembre 2014	
Variation de + 50 points de base	0,9
Variation de - 50 points de base	(0,9)

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

Ces montants sont présentés hors effet impôts.

29.2 Exposition aux risques de change

Le Groupe Fnac utilise pour la gestion du risque de change des instruments de change à terme, afin de couvrir ses risques commerciaux export et import. Au 31 décembre 2014, le Groupe Fnac a dénoué tous ses instruments de change à terme. L'encours de change à terme est donc nul au 31 décembre 2014 (identique à 2013).

Le Groupe Fnac peut être, par ailleurs, amené à mettre en place des stratégies optionnelles simples (achat d'options ou tunnels) pour couvrir des expositions futures. Dans le cadre de l'application de la norme IAS 39, ces instruments dérivés ont été analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture. Le Groupe Fnac ne détient pas de dérivés éligibles à la comptabilisation 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 Fnac traités en gestion à des fins de couverture ne sont pas documentés dans le cadre de la comptabilité de couverture au regard de la norme IAS 39 et sont donc comptabilisés comme des instruments dérivés dont la variation de juste valeur impacte le résultat financier.

Au 31 décembre 2014, l'exposition bilantielle du Groupe Fnac en devise de transaction autre que l'euro était la suivante :

(en millions d'euros)	2014	GBP	BRL	Franc suisse
Créances commerciales exposées	35,8		34,6	1,2
Autres actifs financiers exposés	19,2		3,0	16,2
Dettes fournisseurs exposées	49,8	0,1	36,1	13,6
Dettes financières exposées	0,0			
Exposition brute au bilan	5,2	(0,1)	1,5	3,8
Instruments de couverture	0,0			
Exposition brute après gestion	5,2	(0,1)	1,5	3,8

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 du Groupe Fnac dans sa monnaie de présentation (euro) ainsi que la valorisation de la position de change bilantielle considérée comme non significative en date d'arrêt.

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 Fnac (le dollar américain, le franc suisse et le réal brésilien) est non significatif.

29.3 Exposition aux risques de fluctuation des cours de Bourse

Au 31 décembre 2014, le Groupe Fnac n'est pas exposé au risque de fluctuation des cours de Bourse des actions émises par le Groupe Fnac.

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 Fnac. De façon générale, le Groupe Fnac 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 Fnac et de chacune de ses filiales est étroitement et périodiquement appréciée par le Groupe Fnac à l'aide des procédures de reporting financier du Groupe Fnac.

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.

Cette analyse exclut notamment les postes de trésorerie pour 159,1 millions d'euros et les équivalents de trésorerie pour 376,5 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Les flux relatifs aux dérivés de change sont non significatifs.

<i>(en millions d'euros)</i>	2014				
	Valeur comptable	Flux de trésorerie	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Autres dettes financières	0,5	(0,5)	(0,2)	(0,3)	
Dettes fournisseurs	767,7	(767,7)	(767,7)		
TOTAL	768,2	(768,2)	(767,9)	(0,3)	0,0

<i>(en millions d'euros)</i>	2013				
	Valeur comptable	Flux de trésorerie	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Autres dettes financières	0,7	(0,7)	(0,2)	(0,5)	
Dettes fournisseurs	692,6	(692,6)	(692,6)		
TOTAL	693,3	(693,3)	(692,8)	(0,5)	0,0

NOTE 30

Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	Ventilation par classification comptable				
	Valeur comptable	Valeur de marché	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Coût amorti
Actif non courant						
Actifs financiers non courants	6,9	6,9		0,1	6,8	
Actif courant						
Créances clients	129,7	129,7				129,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	535,6	535,6	535,6			
Passif non courant						
Emprunts et dettes financières à long terme	0,3	0,3				0,3
Passif courant						
Emprunts et dettes financières à court terme	0,2	0,2				0,2
Dettes fournisseurs	767,7	767,7				767,7

	2013					
	Valeur comptable	Valeur de marché	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Coût amorti
<i>(en millions d'euros)</i>						
Actif non courant						
Actifs financiers non courants	7,6	7,6		0,1	7,5	
Actif courant						
Créances clients	121,5	121,5				121,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	461,6	461,6	461,6			
Passif non courant						
Emprunts et dettes financières à long terme	0,5	0,5				0,5
Passif courant						
Emprunts et dettes financières à court terme	0,2	0,2				0,2
Dettes fournisseurs	692,6	692,6				692,6

Au 31 décembre 2014, les méthodes de valorisation retenues pour les instruments financiers sont les suivantes :

- * pour les instruments financiers inscrits à l'actif du bilan, les valeurs comptables retenues sont des estimations raisonnables de leur valeur de marché ;
- * pour les instruments financiers inscrits au passif du bilan, plus spécifiquement les autres emprunts, la méthode de valorisation a été déterminée sur la base d'autres méthodes de valorisation telles que la valeur actualisée des flux de trésorerie en tenant compte du risque de crédit du Groupe Fnac et des conditions de taux d'intérêt en date de clôture.

Le Groupe Fnac 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.

Les instruments financiers du Groupe Fnac appartiennent à la catégorie de niveau 2.

NOTE 31 Endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe Fnac s'établit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Dettes financières brutes	0,5	0,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(535,6)	(461,6)
Endettement financier net	(535,1)	(460,9)

NOTE 32 Tableau des flux de trésorerie

La trésorerie nette des découverts bancaires s'élève au 31 décembre 2014 à 535,6 millions d'euros et correspond au montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie présenté dans le tableau des flux de trésorerie.

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Trésorerie et équivalents de trésorerie du bilan	535,6	461,6
Découverts bancaires	0,0	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie du tableau des flux de trésorerie	535,6	461,6

32.1 Capacité d'auto-financement

La formation de la capacité d'auto-financement est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Résultat net des activités poursuivies	41,4	15,9
Dotations et reprises courantes & non courantes sur actif non courants et provisions pour risques et charges	57,9	63,5
Pertes de valeur sur actif opérationnel non courant	0,0	0,0
Charges/pdts non décaissables liés aux stock-options et assimilés	0,0	(3,3)
Résultat de cession courant des actifs opérationnels	1,1	2,4
Résultat de cession non courant des actifs opérationnels	(0,1)	(0,8)
Résultat de cession non courant d'actifs financiers	0,0	(7,6)
Charges et produits d'impôts différés	(3,6)	3,3
Actualisation des provisions pour retraites & autres avantages similaires	1,9	1,7
Autres éléments sans contrepartie en trésorerie	(0,1)	(0,2)
Capacité d'auto-financement	98,5	74,9

32.2 Acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(20,5)	(19,7)
Acquisitions d'immobilisations corporelles hors immobilisations en location-financement	(33,5)	(32,7)
Variation des avances & acomptes sur immobilisations	(0,1)	(0,2)
Variation des dettes sur immobilisations	5,4	4,0
TOTAL DES ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS	(48,7)	(48,6)
Cessions d'immobilisations	0,0	0,1
TOTAL DES ACQUISITIONS ET CESSIONS D'IMMOBILISATIONS	(48,7)	(48,5)
Acquisition des immobilisations en location-financement	0,0	(0,1)

Sur les exercices 2014 et 2013, les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles concernent essentiellement les investissements sur les points de vente, les plateformes logistiques et les sites Internet.

32.3 Acquisitions et cessions de filiales

(en millions d'euros)	2014	2013
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(2,7)	(2,5)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	0,0	(0,3)
TOTAL	(2,7)	(2,8)

Les décaissements pour acquisitions de filiales réalisés en 2014 incluent principalement le décaissement de la 2^e tranche du prix d'acquisition du groupe Datasport pour 2,7 millions d'euros.

En 2013, ils représentent le décaissement de la 1^{re} tranche du prix d'acquisition de Datasport pour 2,5 millions d'euros.

NOTE 33 Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels

33.1 Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des engagements et obligations contractuelles du Groupe Fnac, hormis les engagements liés aux avantages du personnel détaillés dans les notes précédentes.

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2014
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Contrats de location simple	121,5	235,6	37,7	394,8
Obligations d'achat irrévocables	14,3	2,6		16,9
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	135,8	238,2	37,7	411,7

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2013
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Contrats de location simple	128,9	241,4	40,6	410,9
Obligations d'achat irrévocables	12,4	13,1		25,5
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	141,3	254,5	40,6	436,4

Location simple

Les montants d'obligations contractuelles mentionnés sur la ligne « Contrats de location simple » correspondent aux montants des paiements minimaux futurs à effectuer au titre de contrats de location simple sur la période non résiliable par le preneur. Ils correspondent principalement aux loyers non résiliables de

magasins, plateformes logistiques et autres bâtiments (sièges et administratifs). Au 31 décembre 2014, le Groupe Fnac ne s'attend pas à percevoir de futurs revenus minimaux au titre de contrats de sous-location non résiliables.

Location-financement

La valeur actualisée des loyers futurs incluse en « Emprunts et dettes financières » et concernant des biens activés répondant à la définition de contrats de location-financement de la norme IAS 17 est la suivante :

(en millions d'euros)	2014	2013
À moins d'un an	(0,2)	(0,3)
De un à cinq ans	(0,3)	(0,5)
À plus de cinq ans		
Frais financiers inclus	0,0	0,1
Valeur actualisée des loyers futurs	(0,5)	(0,7)

33.2 Droit individuel à la formation (DIF)

Conformément à la loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle, les salariés des sociétés françaises du Groupe Fnac bénéficient d'un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur six ans, et plafonné à 120 heures. Toute action de formation effectuée dans le cadre du DIF vient s'imputer sur le capital acquis.

Le volume d'heures de formation acquises par les salariés et non consommées au 31 décembre 2014 s'élève à 822 881 heures (835 250 heures au 31 décembre 2013).

33.3 Nantissements et sûretés réelles

Au cours du premier semestre 2014, les filiales du Groupe Fnac ont nanti au profit des banques ayant octroyé le contrat de crédit syndiqué de 250 millions d'euros les fonds de commerce des magasins de Saint-Lazare, La Défense, Parly2, Vélizy, Boulogne-Billancourt, Nantes, Strasbourg, Toulouse Wilson et Marseille Bourse. Fnac SA a également nanti au profit des mêmes banques les titres de participations des sociétés Fnac Paris, Relais Fnac, Fnac Périphérie, Codirep, France Billet, SFL et Fnac Espagne.

33.4 Autres engagements

Les autres engagements s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2014	2013
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Montant de la ligne de crédit non utilisée à la date de clôture		250,0		250,0	250,0
Montant de la ligne de crédit utilisée à la date de clôture				0,0	0,0
Autres garanties reçues	16,8	22,3	1,1	40,2	15,1
TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS	16,8	272,3	1,1	290,2	265,1
Garanties sur loyer, cautions immobilières	13,8	9,8	6,6	30,2	32,4
Autres engagements	47,8	1,4		49,2	49,6
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	61,6	11,2	6,6	79,4	82,0

La ligne de crédit contractée par le Groupe Fnac comporte plusieurs covenants financiers dont les limites sont définies pour chaque année et pour chaque période semestrielle. Au 31 décembre 2014, l'ensemble des covenants financiers est respecté :

- * le ratio de solvabilité (endettement financier net ajusté de cinq fois les loyers immobiliers hors charges locatives rapporté à l'EBITDAR, calculé deux fois par an et sur 12 mois glissants) doit être inférieur ou égal à 1,75 au 31 décembre 2014 ;
- * le ratio de capitaux propres (le montant des capitaux propres du Groupe, testé deux fois par an) doit être supérieur à 410,0 millions d'euros au 31 décembre 2014 ;
- * le ratio de liquidité (trésorerie nette consolidée), testé une fois par an, doit être supérieur à 290 millions d'euros au 31 décembre 2014.

À la connaissance du Groupe Fnac, il n'existe aucun autre engagement donné, ni passif éventuel significatif.

33.5 Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe Fnac à l'égard de brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

33.6 Procès et litiges

Les sociétés et entreprises du Groupe Fnac sont engagées dans un certain nombre de procès ou de litiges dans le cours normal des opérations, dont des contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières. Les charges pouvant en découler, estimées probables par elles et leurs experts, ont fait l'objet de provisions.

Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés ou entreprises du Groupe Fnac 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 Fnac.

Le Groupe Fnac estime qu'il n'existe aucun litige connu de lui comportant des risques probables significatifs, susceptibles d'affecter le patrimoine, le résultat ou la situation financière du Groupe Fnac, 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 Fnac.

Le Groupe Fnac 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 de la Société ou du Groupe Fnac.

NOTE 34 Transactions avec les parties liées

34.1 Partie liée ayant un contrôle sur Groupe Fnac

Au 31 décembre 2014, le groupe Artémis détient 38,88 % du capital et 38,88 % des droits de vote du Groupe Fnac.

La principale opération de l'exercice, entre l'ensemble des sociétés consolidées du Groupe Fnac et le groupe Kering, partie liée au groupe Artémis, est la suivante :

- * refacturation par le groupe Kering de prestations informatiques pour un montant total de 2,3 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2013, le Groupe Fnac avait procédé à l'émission de titres super subordonnés à durée indéterminée (« TSSDI ») pour un montant de 60 millions d'euros souscrit le 24 avril 2013 en totalité et en numéraire, par la société Kering BV. Le Groupe Fnac n'a procédé à aucun remboursement au cours de l'exercice 2014.

En 2013, les principales opérations entre le Groupe Fnac et la groupe Kering, sont les suivantes :

- * constatation pour 2013, d'une redevance de 3,8 millions d'euros (10,0 millions d'euros versés au titre de 2012) au titre de missions de conseil et d'études en matière de développement et d'appui dans la réalisation d'opérations complexes, ainsi que la fourniture d'opportunités de développement, d'affaires ou de facture de réduction des coûts ;
- * refacturation par le groupe Kering du coût des actions gratuites et des options d'achats et de souscription d'actions Kering pour un montant de 4,2 millions d'euros en 2013 (1,9 million d'euros en 2012) ;
- * constatation pour 2013 d'une charge financière de 0,6 million d'euros (4,6 millions d'euros en 2012) au titre des intérêts du compte courant. Ce compte courant a été soldé au cours du 1^{er} semestre 2013. (Son solde était de 216,1 millions d'euros en 2012) ;

- * encaissement d'un montant de 8 millions d'euros au titre de la reprise d'une obligation d'exclusivité ;
- * refacturation réciproque de coûts de *carve out* pour un montant de 4,6 millions d'euros facturé par le groupe Kering et un montant de 5,4 millions d'euros facturé par Groupe Fnac ;
- * refacturation par le groupe Kering des salaires du Président de Fnac SA à fin mars 2013 ;
- * cession des titres de la société Cyrillus Deutschland GmbH au groupe Kering pour un montant de 7,6 millions d'euros, ayant entraînée une plus-value de 7,5 millions d'euros.

34.2 Rémunération des dirigeants

La rémunération des membres du comité de direction et des principaux cadres dirigeants du Groupe Fnac constatée en charge est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2014 ^(a)	2013 ^(a)
Avantages à court terme	7,2	6,2
Indemnités de fin de contrat de travail	0,7	0,6
Taxe sur hautes rémunérations	0,4	1,1

(a) Montants y compris les charges sociales.

■ Paiements sous forme d'actions

Aucun montant de rémunération variable pluriannuelle lié aux dispositifs d'unités de valeur et d'options de performance attribués en 2014 et 2013 n'a été versé aux membres du comité de direction et aux principaux cadres dirigeants du Groupe Fnac en 2014. En application de la norme IFRS 2, il a été procédé à la mise à jour du nombre d'instruments qui seront attribués sur la base des conditions de service et de performance attachées à ces instruments. Parallèlement, les taux de turnover des plans en unités de valeur, 2014 et 2013, ont été revus avec la prise en

compte de la durée de service restante. Le taux de la volatilité du cours de l'action Fnac, a quant à lui, été réévalué. La charge ainsi évaluée selon IFRS2 de ces dispositifs de « Paiements sous forme d'actions » s'élève en 2014 à 13,8 millions d'euros et en 2013 à 2,7 millions d'euros. L'acquisition définitive de ces dispositifs est soumise à des conditions de performance et de présence.

Par ailleurs, la refacturation à Groupe Fnac des plans d'actions gratuites Kering au moment de la sortie du groupe Kering en 2013 s'élevait à 0,7 millions d'euros.

NOTE 35 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement particulier n'est intervenu depuis la clôture de l'exercice 2014.

NOTE 36 Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2014

La liste des filiales du Groupe est la suivante :

Consolidation par intégration globale : G

Consolidation par mise en équivalence : E

Sociétés	31/12/2014		31/12/2013	
	Méthode	% d'intérêt	Méthode	% d'intérêt
Fnac				
Groupe Fnac	G	100	G	100
France				
Fnac	G	100	G	100
Fnac Paris	G	100	G	100
Relais Fnac	G	100	G	100
Codirep	G	100	G	100
Fnac Peripherie	G	100	G	100
Fnac Direct	G	100	G	100
Fnac Appro Groupe	G	100	G	100
Fnac Logistique	G	100	G	100
Attitude	G	100	G	100
MSS	G	100	G	100
Alizé - SFL	G	100	G	100
Fnac Tourisme	G	100	G	100
France Billet	G	100	G	100
Kyro Concept	G	50	G	100
Fnac Jukebox	G	100	G	100
Datasport SAS (ex JFCL)		TUP en août 2014*	G	100
Datasport		TUP en mai 2014*	G	100
Datasport ouest		TUP en mai 2014*	G	100
Monaco				
Fnac Monaco	G	100	G	100
Espagne				
Fnac España	G	100	G	100
Portugal				
Fnac Portugal	G	100	G	100
Brésil				
F.Brasil	G	100	G	100
Belgique				
Fnac Belgium	G	100	G	100
Suisse				
Fnac Suisse	G	100	G	100

* TUP = Transmission Universelle de Patrimoine.

5.3 Comptes sociaux de la société Groupe Fnac aux 31 décembre 2014 et 2013

■ Bilan actif

(en millions d'euros)	Notes	Valeur brute	Amortissements Provisions	31/12/2014	31/12/2013
				Valeur nette	Valeur nette
Actif immobilisé					
Titres de participation		838,4	(328,0)	510,4	510,4
Autres immobilisations financières ^(a)		60,0	0,0	60,0	60,0
Immobilisations financières	3	898,4	(328,0)	570,4	570,3
Immobilisations incorporelles et corporelles	4	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		898,4	(328,0)	570,4	570,3
Actif circulant					
Créances ^{(b) (c)}	5	64,2	0,0	64,2	13,8
Valeurs mobilières de placement	6	6,0	0,0	6,0	6,1
Disponibilités ^(c)	6	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL ACTIF CIRCULANT		70,2	0,0	70,2	19,9
TOTAL DE L'ACTIF		968,6	(328,0)	640,6	590,2
(a) Dont à moins d'un an :				-	-
(b) Dont à plus d'un an :				-	-
(c) Dont concernant les entreprises liées :				45,6	1,3

■ Bilan passif

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2014	31/12/2013
Capitaux propres			
Capital social		16,6	16,6
Primes d'émission, de fusion, d'apport		494,9	494,9
Réserves	7	0,7	0,7
Report à nouveau		(0,6)	(1,7)
Résultat de l'exercice		27,9	1,1
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES		539,5	511,6
Autres fonds propres		60,0	60,0
Provisions	8	0,0	0,0
Dettes			
Emprunt obligataire ^(a)		0,0	0,0
Autres dettes financières ^{(a) (c)}		0,0	0,0
Autres dettes ^{(b) (c)}	9	41,1	18,6
TOTAL DU PASSIF		640,6	590,2
(a) Dont à moins d'un an :		-	-
(b) Dont à plus d'un an :		6,8	2,8
(c) Dont concernant les entreprises liées :		17,9	9,5

■ Compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2014	31/12/2013
Produits d'exploitation		19,0	13,9
Charges d'exploitation		(24,9)	(16,7)
Résultat d'exploitation	11	(5,9)	(2,8)
Dividendes		9,3	0,0
Autres produits et charges financières		2,3	1,2
Résultat financier	12	11,6	1,2
Résultat courant avant impôt		5,7	(1,6)
Résultat exceptionnel	13	(0,7)	(7,5)
Participation des salariés		0,0	0,0
Impôt sur le résultat	14	22,9	10,2
Résultat net de l'exercice		27,9	1,1

■ Tableau des flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2014	31/12/2013
Résultat net		27,9	1,1
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie		(0,0)	0,0
Capacité d'auto-financement		27,9	1,1
Variation des besoins en fonds de roulement		(28,0)	253,0
Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation	15	(0,1)	254,1
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles		0,0	0,0
Variation des immobilisations financières		0,0	(378,0)
Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement	15	0,0	(378,0)
Variations nettes des dettes financières		0,0	0,0
Augmentations de capital		0,0	130,0
Dividendes versés par Groupe Fnac		0,0	0,0
Variation de trésorerie issue des opérations de financement	15	0,0	130,0
Variation de la trésorerie		(0,1)	6,1
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice		6,1	0,0
Trésorerie à la clôture de l'exercice		6,0	6,1

■ Variation des capitaux propres et autres fonds propres

Avant affectation du résultat <i>(en millions d'euros)</i>	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 2012	6 131 671	545,7	48,4	178,3	(332,0)	440,4
Affectation résultat 2012			(48,4)	(283,6)	332,0	(0,0)
Augmentation de capital		70,0				70,0
Réduction de capital		(599,1)	494,9	104,2		0,0
Dividendes versés						0,0
Levée de stock-options						0,0
Variation des provisions réglementées						0,0
Résultat 2013					1,1	1,1
Au 31 décembre 2013	16 595 610	16,6	494,9	(1,0)	1,1	511,6
Affectation résultat 2013				1,1	(1,1)	(0,0)
Augmentation de capital						0,0
Réduction de capital						0,0
Dividendes versés						0,0
Levée de stock-options						0,0
Variation des provisions réglementées						0,0
Résultat 2014					27,9	27,9
Au 31 décembre 2014	16 595 610	16,6	494,9	0,1	27,9	539,5
Autres Fonds Propres (TSSDI)			60,0			60,0
Au 31 décembre 2014 y compris autres fonds propres	16 595 610	16,6	554,9	0,1	27,9	599,5

5.4 Annexe aux comptes sociaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2014

Note 1	Faits marquants de l'exercice	180
Note 2	Règles et méthodes comptables	180
Note 3	Immobilisations financières nettes	182
Note 4	Immobilisations incorporelles et corporelles	182
Note 5	Créances	182
Note 6	Valeurs mobilières de placement et disponibilités	183
Note 7	Réserves	183
Note 8	Provisions	183
Note 9	Autres dettes	183
Note 10	Autres engagements hors bilan	184
Note 11	Résultat d'exploitation	184
Note 12	Résultat financier	184
Note 13	Résultat exceptionnel	185
Note 14	Impôt sur les bénéfices	185
Note 15	Tableau des flux de trésorerie	185
Note 16	Autres informations	186
Note 17	Informations sur les événements postérieurs à la clôture	186
Note 18	Tableau des filiales et participations	186
Note 19	Résultats des cinq derniers exercices	187

NOTE 1**Faits marquants de l'exercice****Refinancement du Groupe Fnac**

Groupe Fnac a signé le 24 juillet 2014 avec le syndicat des prêteurs un amendement au contrat de crédit renouvelable d'un montant de 250 millions d'euros conclu le 19 avril 2013.

Les principaux termes de cet amendement, qui attestent du renforcement du profil financier du Groupe, portent notamment sur la durée du crédit et la clause de remboursement anticipé en cas d'évolution de la participation d'Artémis au capital de Groupe Fnac.

La maturité du contrat de crédit est prolongée au 24 juillet 2017 (contre le 18 avril 2016 initialement). La clause de remboursement anticipé en cas d'évolution de la participation d'Artémis au capital de Groupe Fnac en deçà de 38,8 % avant le 18 avril 2015 et 25 % avant le 18 avril 2016 est maintenue dans sa forme initiale sans extension jusqu'à la nouvelle maturité du contrat de crédit.

Plan d'unités de valeur

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 26 février 2014 a décidé l'attribution d'unités de valeur à certains collaborateurs du Groupe (125 bénéficiaires) dans l'objectif de les fidéliser tout en alignant leur intérêt sur celui de la Société et de ses actionnaires. Les unités de valeur seront acquises le 28 février 2016 (et le 28 février 2017 pour les membres du Comex) sous condition

de présence et de performance. La valeur de l'unité est assise sur une moyenne des cours de Bourse de l'action Groupe Fnac. Si le cours de l'action Groupe Fnac en février 2016 est inférieur à un cours prédéfini, il ne sera procédé à aucun versement. Le versement associé, en numéraire, sera effectif en avril 2016 et février 2017.

Plan d'options de performance

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 26 février 2014 a acté l'attribution d'options de performance à certains dirigeants du Groupe afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre. Le dénouement s'effectuera en trésorerie et en instruments de capitaux propre selon les bénéficiaires.

Les options ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranche, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (mars 2014 – septembre 2016 et mars 2014 – septembre 2017) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période d'acquisition et seront subordonnées à une condition de performance boursière du Groupe Fnac définie pour chacune des deux périodes. Les options devront être levées entre le 1^{er} et 20 octobre suivant la date d'échéance.

NOTE 2**Règles et méthodes comptables**

Les comptes annuels de l'exercice 2014 ont été arrêtés conformément aux dispositions du règlement 2014-03 de l'Autorité des normes comptables homologué par arrêté ministériel du 8 septembre 2014 relatif au Plan Comptable Général.

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.

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.

Les frais d'acquisition des titres de participation sont comptabilisés en charges conformément à l'option offerte par l'article 321-10 du Plan Comptable Général.

À la clôture de l'exercice, la valeur brute des titres est comparée à la valeur d'utilité pour l'entreprise, déterminée par rapport à la valeur économique estimée de la filiale et en considération des motifs sur lesquels reposait la transaction d'origine. Cette valeur d'utilité est déterminée en fonction d'une analyse multicritère tenant compte notamment des projections de flux de trésorerie futurs, de l'actif ré-estimé, de la quote-part de capitaux propres consolidés ou réévalués et d'autres méthodes, en tant que de besoin.

Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée et comptabilisée en résultat financier.

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.

Actions propres

Les actions propres acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité sont inscrites en valeurs mobilières de placement.

Au 31 décembre 2014 Groupe Fnac ne détient pas d'actions propres.

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 Titres super-subordonnés à durée indéterminée

Conformément à l'avis de l'Ordre des Experts-Comptables n° 28 publié en octobre 1994, les titres super-subordonnés émis par Groupe Fnac sont présentés en Autres fonds propres.

En effet, leur remboursement est sous le contrôle exclusif de l'émetteur et leur rémunération est due même en l'absence ou l'insuffisance de bénéfices.

Tant que les intérêts ne sont pas exigibles, aucune charge d'intérêt n'est comptabilisée. Au cas où ils le deviennent, la charge de rémunération sera alors présentée sur une ligne spécifique du résultat courant avant impôt, avant le résultat exceptionnel.

2.5 Intégration fiscale

La société Groupe Fnac 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 1^{er} janvier 2013.

La convention d'intégration fiscale conclue le 1^{er} juillet 2013 entre Groupe Fnac et ses filiales et sous filiales prend effet au 1^{er} janvier 2013. Au 31 décembre 2014, le périmètre comprend 15 sociétés.

Dans le cadre de ce régime, Groupe Fnac 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 ;
- * Groupe Fnac 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.

2.6 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation résulte des produits et charges afférents aux activités courantes de la Société.

2.7 Résultat financier

Le résultat financier est principalement constitué des charges d'intérêts sur comptes courants Groupe et des produits d'intérêts sur prêt subordonné.

2.8 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.

2.9 Plans de rémunération de la performance

La Société applique le règlement CRC 2008-15 du 4 décembre 2008, 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.

Les plans de rémunération de la performance comprennent un plan d'attribution d'unités de valeur, qui est servi en trésorerie et un plan d'attribution d'options de performance qui peut être servi en options de souscription d'actions ou en trésorerie selon les bénéficiaires.

Ces plans donnent lieu à la constatation d'une charge de personnel étalée sur la période d'acquisition des droits.

NOTE 3 Immobilisations financières nettes

(en millions d'euros)	Au 31/12/2013	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2014
Valeurs brutes				
Titres de participation				
Fnac SA	838,4		0,0	838,4
Autres immobilisations financières				
Prêts	60,0	0,0	0,0	60,0
Valeurs brutes	898,4	0,0	0,0	898,4
Dépréciations				
Titres de participation Fnac SA	(328,0)	0,0	0,0	(328,0)
Dépréciations	(328,0)	0,0	0,0	(328,0)
Valeurs nettes	570,4	0,0	0,0	570,4

Titres de participations

Au 31 décembre 2014, la société Groupe Fnac détient 46 421 803 titres de Fnac SA sur 46 421 808 titres pour une valeur brute de 838,4 millions d'euros. Compte tenu de la provision de 328 millions d'euros, la valeur nette des titres Fnac SA dans Groupe Fnac s'élève à 510,4 millions d'euros.

Autres immobilisations financières

Les autres immobilisations financières comprennent le prêt intragroupe accordé à Fnac SA d'un montant de 60 millions d'euros.

NOTE 4 Immobilisations incorporelles et corporelles

Au 31 décembre 2014, la société Groupe Fnac n'a pas d'immobilisation incorporelle et corporelle.

NOTE 5 Créances

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Comptes courants d'intégration fiscale	0,0	0,0
Comptes courants de trésorerie	43,6	0,0
État – impôt sur les bénéfices	18,5	12,2
Clients Groupe	2,1	1,3
Clients Groupe – Produits à recevoir	0,0	0,0
Primes d'émissions sur obligations	0,0	0,0
Divers	0,0	0,3
Charges constatées d'avance	0,0	0,0
TOTAL	64,2	13,8
<i>Dont concernant les entreprises liées :</i>	<i>45,7</i>	<i>1,3</i>

Le montant de 18,5 millions d'euros en 2014 « État-impôt sur les bénéfices » est composé principalement des créances sur impôt, ainsi que des crédits d'impôt.

Le compte courant débiteur est lié à des créances envers la filiale Fnac SA.

NOTE 6 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Actions propres (contrat de liquidités)	0,0	0,0
Sicav	6,0	6,1
Dépréciation	0,0	0,0
Valeurs mobilières de placement	6,0	6,1
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	0,0	0,0
Disponibilités	0,0	0,0
Trésorerie débitrice	6,0	6,1
<i>Dont concernant les entreprises liées :</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>

Les valeurs mobilières de placement sont composées de SICAV pour un montant de 6,0 millions d'euros.

NOTE 7 Réserves

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Réserve légale	0,7	0,7
Réserves réglementées	0,0	0,0
Autres réserves	0,0	0,0
Réserves	0,7	0,7
Provisions réglementées	0,0	0,0
TOTAL	0,7	0,7

NOTE 8 Provisions

Au 31 décembre 2014, la société Groupe Fnac n'a pas de provision significative.

NOTE 9 Autres dettes

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Comptes courants d'intégration fiscale	16,4	2,1
Comptes courants de trésorerie	0,0	7,4
Dividendes à payer	0,0	0,0
Dettes fiscales et sociales	22,0	7,7
Divers	2,7	1,4
TOTAL	41,1	18,6
<i>Dont concernant les entreprises liées :</i>	<i>17,9</i>	<i>9,5</i>

NOTE 10 Autres engagements hors bilan

Le montant des engagements d'indemnités de départ à la retraite s'élève à 0,3 million d'euros au 31 décembre 2014.

Droits individuels à la formation

Conformément à la loi n° 2004-391 du 4 mai 2004, le cumul des droits acquis au 31 décembre 2014 au titre du Droit Individuel à la Formation par les salariés bénéficiaires d'un contrat à durée indéterminée est estimé à 802 heures.

À compter du 1^{er} janvier 2015, le Droit Individuel à la Formation est remplacé par le Compte Personnel de Formation.

NOTE 11 Résultat d'exploitation

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013
Redevances Groupe	18,7	8,2
Frais de personnel	(20,2)	(13,2)
Achats, charges externes et impôts et taxes	(4,7)	(3,5)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	0,0	0,0
Autres produits et charges	0,3	5,7
TOTAL	(5,9)	(2,8)

En 2014, le résultat d'exploitation est une charge de 5,9 millions d'euros.

NOTE 12 Résultat financier

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013
Frais financiers nets		
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe	0,0	(0,0)
Intérêts sur comptes courants Groupe	(0,1)	(0,3)
Intérêts sur prêt subordonné	2,6	1,4
Autres charges et produits financiers	9,1	0,1
TOTAL	11,6	1,2
<i>Dont concernant les entreprises liées :</i>		
<i>Intérêts sur comptes courants Groupe</i>	<i>(0,1)</i>	<i>(0,3)</i>
<i>Dividendes</i>	<i>9,3</i>	<i>-</i>

Le résultat financier est principalement constitué de dividendes versés par la société Fnac SA pour 9,3 millions d'euros et de produits d'intérêts sur prêt subordonné pour 2,6 millions d'euros.

En 2014, le résultat financier est un produit de 11,6 millions d'euros.

NOTE 13 Résultat exceptionnel

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013
Résultat sur cessions d'immobilisations opérationnelles	0,0	0,0
Cessions de titres, dépréciation et opérations connexes	0,0	0,0
Litiges, contentieux et restructuration	0,0	0,0
Autres produits/(charges) exceptionnels	(0,7)	(7,5)
TOTAL	(0,7)	(7,5)

En 2014, le résultat exceptionnel est une charge de 0,7 million d'euros.

En 2013, le résultat exceptionnel est une charge de 7,5 millions d'euros occasionnée par l'introduction en Bourse de la société Groupe Fnac.

NOTE 14 Impôt sur les bénéfices

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013
Boni/Mali d'intégration fiscale	22,9	10,2
Déficits fiscaux à reverser aux filiales (intégration fiscale)	0,0	0,0
Taxe sur les dividendes	0,0	0,0
Divers	0,0	0,0
TOTAL	22,9	10,2

En 2014, Groupe Fnac n'a pas généré d'IS et le profit d'intégration fiscale s'élève à 22,9 millions d'euros.

NOTE 15 Tableau des flux de trésorerie

La variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation est de - 0,1 million d'euros au 31 décembre 2014.

NOTE 16 Autres informations**16.1 Rémunération versée au mandataire social**

Pour l'exercice 2014, le montant versé au mandataire social s'élève à 1 809 275 euros y compris les avantages en nature.

16.2 Effectif moyen

En 2014, l'effectif moyen de la société Groupe Fnac est de onze personnes.

16.3 Transactions entre parties liées

Au 31 décembre 2014, groupe Artémis détient 38,88 % du capital et 38,88 % des droits de vote de la société Groupe Fnac.

Au cours de l'exercice 2013, la société Groupe Fnac SA avait procédé à l'émission de titres super subordonnés à durée indéterminée (« TSSDI ») pour un montant de 60 millions d'euros souscrit le 24 avril 2013 en totalité et en numéraire, par la société Kering BV. Groupe Fnac SA n'a procédé à aucun remboursement au cours de l'exercice 2014.

16.4 Dettes fournisseurs et délais de paiement

Au 31 décembre 2014, les dettes fournisseurs et comptes rattachés s'élèvent à 2,2 millions d'euros, dont 1,5 million d'euros lié à des dettes intra-groupe.

L'ensemble de ces montants est composé de dettes non échues.

NOTE 17 Informations sur les événements postérieurs à la clôture

Aucun événement particulier n'est intervenu depuis la clôture de l'exercice 2014.

NOTE 18 Tableau des filiales et participations

(en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres hors capital & résultat	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts consentis par la Société & non encore remboursés	Montant des cautions & avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
				Brut	Net					
Filiales détenues à + 50 %										
Fnac SA	325,0	162,2	99,99 %	838,4	510,4	60,0	0,0	2 330,6	44,3	9,3

NOTE 19 Résultats des cinq derniers exercices

	2014	2013	2012	2011	2010
Résultats au cours des cinq derniers exercices					
Capital en fin d'exercice					
Capital social (<i>en euros</i>)	16 595 610,0	16 595 610,0	545 718 719,0	6 131 671,0	6 131 671,0
Nombre d'actions ordinaires existantes	16 595 610,0	16 595 610,0	6 131 671,0	875 953,0	875 953,0
Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations par exercice d'options de souscription					
Opérations et résultats de l'exercice (<i>en milliers d'euros</i>)					
Produits des activités courantes	18 679,7	8 174,0	0,0	0,0	0,0
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	5 020,6	(9 034,7)	(5 920,8)	170 373,6	50 216,7
Participation des salariés due au titre de l'exercice	(7,7)	0,0	0,0	0,0	0,0
Impôts sur les bénéfices (charge)/boni	22 912,3	10 200,0	0,0	(707,3)	0,0
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	27 920,2	1 165,3	(331 968,2)	172 571,4	40 090,1
Résultat distribué	0,0	0,0	0,0	0,0	325 854,5
Données par actions (<i>en euros</i>)					
Résultat après impôts, participation des salariés et avant dotations aux amortissements et provisions	1,68	0,07	(0,97)	194,50	57,33
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1,68	0,07	(54,14)	197,01	45,77
Dividende :					
dividende net attribué à chaque action	0,0	0,0	0,0	23,44	372,0
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	11,0	5,0	0,0	0,0	0,0
Montant de la masse salariale de l'exercice (<i>en milliers d'euros</i>)	14 848,3	9 581,0	24,3	31,9	31,6
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (<i>en milliers d'euros</i>)	5 318,7	3 599,8	0,0	0,0	0,0

5.5 Procédures judiciaires et d'arbitrage

5.5.1 Litiges fiscaux

Certaines sociétés du Groupe sont parties à des contentieux fiscaux que la Société n'estime pas être susceptible d'avoir des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société ou du Groupe.

5.5.2 Litiges civils et pénaux

Le Groupe n'a pas connaissance de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont le Groupe est menacé) susceptibles d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société ou du Groupe.

5.6 Changement significatif de la situation financière ou commerciale

À la connaissance de la Société, il n'est pas survenu de changement significatif dans la situation financière et commerciale du Groupe, qui n'est pas décrit dans le présent Document de référence.

5.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- ★ le contrôle des comptes annuels de la société Groupe Fnac SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ★ la justification de nos appréciations ;
- ★ les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1 Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

2 Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants.

La note 2.1 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des titres de participation. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3 Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris la Défense et Neuilly-sur-Seine, le 10 mars 2015

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Hervé Chopin

Deloitte & Associés

Stéphane Rimbeuf

5.8 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- * le contrôle des comptes consolidés de la société Groupe Fnac SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- * la justification de nos appréciations ;
- * la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1 Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

2 Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- * votre société procède systématiquement, au cours du second semestre de l'exercice, à un test de dépréciation des goodwill et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans la note 2.10 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur, ainsi que les prévisions de flux de trésorerie utilisées et nous avons vérifié que la note 18 aux états financiers consolidés donne une information appropriée ;
- * votre société procède à l'évaluation et, le cas échéant, à la dépréciation des stocks selon les modalités décrites dans la note 2.9 aux états financiers consolidés. Nous nous sommes assurés du bien-fondé de la méthode et du caractère raisonnable des hypothèses retenues pour l'évaluation et la dépréciation des stocks ;
- * les notes 2.12 et 2.16 aux états financiers consolidés précisent les modalités d'évaluation des paiements fondés sur des actions et des avantages au personnel postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel. Ces engagements ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que les notes 7 et 25 aux états financiers consolidés fournissent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3 Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris la Défense et Neuilly-sur-Seine, le 10 mars 2015

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Hervé Chopin

Deloitte & Associés

Stéphane Rimbeuf



6

Facteurs de risque

6.1	Risques stratégiques et économiques	192
6.2	Risques opérationnels	193
6.3	Risques de marché	196
6.4	Risques financiers	198
6.5	Assurances	199
6.6	Gestion des risques	200
6.6.1	Le dispositif de gestion des risques	201
6.6.2	Les cartographies des principaux risques	201

La gestion des risques fait partie intégrante du pilotage stratégique et opérationnel du Groupe. Elle repose sur une organisation à plusieurs niveaux qui est présentée en détail dans la section 3.5 « Rapport du Président sur les procédures de gestion des risques, de contrôle interne et l'organisation des travaux du conseil d'administration » du présent Document de référence.

Le Groupe a procédé à une revue des risques qui pourraient potentiellement avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés.

6.1 Risques stratégiques et économiques

Le Groupe opère sur des marchés en pleine mutation et, plus récemment, en décroissance. Il pourrait ne pas réussir son adaptation aux changements affectant ses marchés.

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

Le développement d'internet s'accompagne pour le marché des produits techniques d'un bas de cycle d'innovations, qui limite le renouvellement des produits vendus et d'un phénomène de déflation.

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

L'adaptation du Groupe aux mutations et à la décroissance de ses marchés principaux est au centre du plan stratégique « Fnac 2015 » qui vise notamment à étendre le territoire de la marque aux loisirs, à intégrer la dématérialisation aux univers produits en place, à développer de nouvelles lignes de produit en croissance et à adapter les modèles commerciaux aux attentes clients, en privilégiant une approche omnicanal de la distribution.

Les marchés du Groupe connaissent une concurrence très intense.

Le marché de la distribution des produits techniques et éditoriaux est caractérisé par une très forte intensité concurrentielle (se référer au paragraphe 1.3.2.2 « Environnement Concurrentiel »). Ainsi, le Groupe est en concurrence avec des enseignes de distribution traditionnelles, internationales et locales, parmi lesquelles certaines développent en parallèle une offre internet. Le Groupe est aussi en concurrence avec les *pure players* du commerce électronique dont certains établis à l'étranger bénéficient de dispositions fiscales plus favorables que le Groupe et sont ouverts 7 jours sur 7 alors que le Groupe est contraint dans ses ouvertures de magasin le Dimanche par les législations nationales. Ces acteurs, dont certains ont une taille mondiale, exercent une pression concurrentielle par les prix intense avec des chiffres d'affaires et des parts de marché en augmentation grâce à leurs prix plus compétitifs (liés à leur structure de coûts plus légère et à l'absence de contraintes liées à l'existence de magasins) et à l'élargissement croissant de leur offre de produits. Durant ces dernières années, de nouveaux concurrents sont également apparus tels que les fabricants, les fournisseurs d'accès internet ou les plates-formes digitales, qui traduisent un phénomène de désintermédiation du secteur et remettent en cause la place des distributeurs, tels que l'Enseigne, dans la chaîne de commercialisation. Enfin, le piratage porte atteinte à l'attractivité des offres légales de produits éditoriaux comme celle du Groupe et constitue une source de concurrence déloyale.

En outre, la décroissance des marchés de l'Enseigne tend aussi à renforcer la concurrence en réduisant les revenus disponibles pour les différents acteurs.

L'augmentation de l'intensité concurrentielle pourrait avoir des effets défavorables significatifs sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière, les parts de marché et les perspectives du Groupe.

Le suivi et la prise en compte de l'environnement concurrentiel et de ses évolutions sont réalisés au niveau des pays et assurés au niveau du Groupe par la direction de la stratégie dans une logique d'anticipation, de revue stratégique des implantations géographiques et d'identification d'opportunités de développement ou d'arbitrages.

Les difficultés que connaissent les marchés de l'Enseigne ont été et pourraient continuer d'être renforcées par un environnement macro-économique ou politique défavorable, y compris en raison de la crise économique au sein de la zone euro.

Les marchés sur lesquels opère le Groupe sont corrélés au revenu disponible des ménages. Ainsi, le chiffre d'affaires du Groupe dépend des conditions économiques dans les pays où il exerce ses activités, à savoir principalement des pays de la zone euro. La crise économique au sein de la zone euro a eu et continue d'avoir un effet négatif sur l'économie des pays qui constituent les principaux marchés du Groupe. La France, l'Espagne, le Portugal et la Belgique représentaient plus de 90 % du chiffre d'affaires consolidé de l'Enseigne en 2014. La crise a été et reste particulièrement sévère en Espagne et au Portugal. Parmi les effets

les plus significatifs de cette crise économique, on peut noter une hausse du chômage, des politiques d'austérité budgétaire, une hausse de la pression fiscale et, corrélativement, une diminution du revenu disponible des ménages pour la consommation secondaire, qui englobe la consommation de produits techniques et éditoriaux, tels que ceux qu'offre l'Enseigne. Cette crise aggrave donc la décroissance des marchés de l'Enseigne.

Si la perspective d'une reprise économique dans la zone euro représente une opportunité pour le Groupe, cette reprise pourrait ne pas se matérialiser ou se matérialiser lentement et la croissance économique, si elle revient, pourrait se rétablir à des niveaux moins importants que ceux observés dans le passé et pourrait avoir un impact négatif sur la consommation des ménages pouvant avoir un effet négatif significatif sur les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

6.2 Risques opérationnels

Les dispositions législatives ou réglementaires applicables aux marchés du Groupe ou à ses produits et services dans les pays dans lesquels il exerce ses activités sont susceptibles d'évoluer de manière défavorable et de l'exposer à un risque de conformité.

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.

L'activité du Groupe en France est notamment soumise à la Loi de modernisation de l'économie de 2008 (dite « LME ») qui réglemente en particulier les délais de paiement. Ainsi, sauf exceptions (par exemple pour les livres), aux termes de l'article L. 441-6 du Code de commerce, en cas d'accord entre les parties, les délais de paiement ne peuvent dépasser 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture. En l'absence d'accord des parties, le délai ne peut excéder 30 jours à compter de la réception des marchandises ou de l'exécution de la prestation de services.

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 l'Enseigne (notamment les obligations d'enlèvement ou de reprise des produits techniques et électroménagers), les modalités et le coût de transport des produits distribués par l'Enseigne ou les charges supportées par l'Enseigne pour la location de ses surfaces commerciales.

Le respect de ces dispositifs pourrait avoir un effet négatif significatif sur les activités (notamment baisse des prix, réduction des marges, perte de parts de marché), la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

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

L'activité du Groupe est fortement saisonnière.

Le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant du Groupe augmentent de manière significative lors du dernier trimestre de chaque année, en particulier, à l'approche des fêtes de fin d'année. Sur le 4^e trimestre de l'année 2014, le Groupe a réalisé plus de 36 % de son chiffre d'affaires de l'année. Le Groupe connaît une période intense d'activité caractérisée par une gestion des stocks tendue et de forts mouvements de sa trésorerie et le Groupe doit recourir de manière accrue aux services de prestataires externes, notamment en matière logistique. L'activité comportant une part de coûts fixes importante, le chiffre d'affaires du dernier trimestre permet alors de dégager une rentabilité plus importante que celui des autres trimestres. Le besoin en fonds de roulement augmente pour le premier trimestre, est stable entre le deuxième et le troisième trimestre et diminue pour le quatrième trimestre d'un exercice donné. Tout événement ou défaillance imprévu qui se produirait à la fin de l'année ou lors de la sortie des produits à forte demande, tel que des catastrophes naturelles, des événements météorologiques, des délais d'approvisionnement, des grèves, des actes de terrorisme, des arrêts de travail, un blocage ou une destruction de ses entrepôts logistiques ou une défaillance, une surcharge ou un blocage de ses sites internet, pourraient avoir des effets défavorables significatifs sur l'image, les activités, les résultats et la situation financière du Groupe.

L'ensemble du dispositif opérationnel du Groupe a pour objectif d'anticiper, organiser et sécuriser cette période de forte activité.

L'image de marque de l'Enseigne ou de son programme d'adhésion pourrait se détériorer.

Les succès passés de l'Enseigne reposent en partie sur la forte notoriété et la bonne perception de la marque « Fnac » auprès de son public. Dans un contexte de développement de son réseau de franchisés et d'intensité concurrentielle de plus en plus exacerbé, la capacité de l'Enseigne à maintenir la notoriété et les caractères distinctifs de sa marque ainsi que l'adhésion de sa base client à son programme de fidélité est un élément-clé de son succès futur, y compris sur les médias sociaux, qui encouragent la diffusion des opinions, commentaires et retours d'expérience. L'Enseigne a en effet développé un programme d'adhésion au travers duquel elle fidélise une base solide de clients qui représentent environ la moitié de son chiffre d'affaires et qui contribuent fortement au caractère distinctif de l'image de l'Enseigne. Ce programme pourrait être imité par des concurrents du Groupe, ce qui en affaiblirait le caractère distinctif, ou être perçu comme moins attractif que d'autres programmes concurrents et être en conséquence délaissé par certains clients de l'Enseigne. En outre, la possibilité d'une détérioration du climat social au sein du Groupe, y compris des grèves, l'expose à un risque de réputation et pourrait conduire à une dégradation de son image ou du niveau de service au sein du réseau de magasins de l'Enseigne. Enfin, l'image de marque de l'Enseigne 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 la violation d'une réglementation applicable.

Le Groupe opère une surveillance constante de la notoriété et de la présence de sa marque (y compris sur les réseaux sociaux), met en œuvre de façon régulière des tests en amont et en aval concernant ses nouvelles offres et sa communication externe et opère un suivi de la qualité de services clients.

Les activités du Groupe pourraient être impactées par une détérioration des relations avec son personnel ou les syndicats ou par une détérioration du climat social au sein du Groupe.

Le Groupe adapte de manière continue ses ressources humaines et son organisation (se référer au paragraphe 1.3.3 « Plan Stratégique "Fnac 2015" ») ; sa capacité à maintenir de bonnes relations avec son personnel, les syndicats et ses institutions représentatives du personnel est déterminante afin de lui permettre de mener à bien ces réorganisations. Ainsi, une dégradation du climat social dans le Groupe liée à la mise en place d'une nouvelle organisation ou d'une nouvelle stratégie pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Employeur responsable, le Groupe met en œuvre un important dispositif adapté aux enjeux en termes de ressources humaines, présenté dans le chapitre 2 du présent Document de référence et notamment dans son paragraphe 2.3.3 « Relations Sociales ».

Des défaillances, des insuffisances, des virus ou des actions de piratage pourraient entraîner des interruptions de service des systèmes informatiques du Groupe.

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 plus particulièrement lors des pics d'activité de fin d'année.

Avec des systèmes d'information en mutation constante, complexes à appréhender dans leur globalité, un développement du nomadisme et de la cybercriminalité, la sécurité des systèmes d'information est également un enjeu notamment en matière d'acte de piratage.

La direction des systèmes d'information du Groupe assure la cohérence de l'ensemble des applications informatiques au sein du Groupe dans une approche coordonnée visant à anticiper les incidents d'exploitation et organiser les plans de secours. D'un point de vue sécurité, elle vise, en s'appuyant sur le réseau des responsables informatiques des pays, à assurer la sécurité des systèmes d'information par une gouvernance adaptée, des standards partagés et des contrôles réguliers.

Le Groupe pourrait être impacté par une dégradation de ses relations avec certains fournisseurs, franchisés, partenaires, prestataires ou par des difficultés d'approvisionnement.

Le Groupe offre une large gamme de produits et s'approvisionne auprès de nombreux fournisseurs. Le montant des achats effectués auprès des dix premiers fournisseurs du Groupe représentait environ 34 % du total des achats réalisés en 2014. 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 avec ses fournisseurs, en particulier ceux dont les produits ne sont pas substituables auprès de la clientèle (Apple, Microsoft, etc.). Une dégradation des relations de l'Enseigne avec ses principaux fournisseurs, un durcissement des conditions exigées par ses fournisseurs (notamment en matière de délais de paiement), ou le non-renouvellement ou la résiliation anticipée des principaux contrats de fourniture du Groupe pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

Les activités du Groupe dépendent également de ses relations avec ses partenaires, par exemple en matière de crédit à la consommation ou pour le développement de son offre commerciale (Finaref, SFR, Disney, etc.) et de ses relations avec les prestataires de services qui jouent un rôle important dans ses opérations : moyens informatiques, transport, livraison et gestion de la paie notamment.

Dans ce cadre, le Groupe continue depuis son introduction en Bourse en juin 2013, pour une période transitoire pouvant aller, suivant les services concernés, jusqu'à quatre ans, à bénéficier

de la fourniture de prestations (notamment de prestations informatiques et d'intérim) soit en direct auprès du Groupe Kering (dans le cadre d'une plateforme multiservices), soit au titre de contrats cadre que Kering a mis en place avec ses prestataires.

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, des relations de long terme avec les franchisés, les fournisseurs, partenaires et prestataires référents de ses principaux marchés.

Concernant les franchisés, le dispositif du contrat de franchise organise avec équilibre le respect des droits et obligations réciproques de chacune des parties sur une période longue de 7 ans propice à l'établissement d'une relation de confiance et de partenariat.

Concernant les contrats existants des fournisseurs, partenaires et prestataires au moment de l'introduction en Bourse du Groupe, aucun fournisseur n'a fait prévaloir la clause de changement de contrôle afin de demander la modification ou résiliation anticipée du contrat en cours.

Les conventions avec les fournisseurs sont négociées périodiquement et le Groupe s'attache à ne pas accepter, dans la mesure du possible, de clauses de changement de contrôle.

Le Groupe pourrait être affecté par une dégradation de ses relations avec ses bailleurs.

Le succès du Groupe repose notamment sur sa capacité à développer et à gérer un réseau de magasins en adéquation avec ses besoins et avec les attentes de sa clientèle. Le Groupe peut être exposé au risque de non-renouvellement de ses baux ou connaître des tensions avec ses bailleurs à l'occasion du renouvellement de ses baux.

En outre, afin d'améliorer sa rentabilité opérationnelle, le Groupe a entrepris de renégocier ses loyers, d'optimiser la gestion de ses surfaces commerciales et d'optimiser les conditions d'indexation de ses loyers. Aucune garantie ne peut être donnée sur la capacité du Groupe à mettre en œuvre avec succès sa stratégie d'optimisation, d'emploi et d'affectation de ses surfaces commerciales (y compris le déploiement des nouveaux univers de produits), à contrôler ses loyers ou à maintenir et à développer un réseau de magasins dans des emplacements de choix et à des conditions acceptables.

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

Le Groupe pourrait être exposé à d'importants risques financiers si ses polices d'assurance s'avéraient insuffisantes.

Le Groupe est exposé aux risques inhérents à ses activités. Même si le Groupe a souscrit une assurance responsabilité civile

ou contre les interruptions d'activité, les actions en responsabilité ou les interruptions d'activité peuvent parfois aboutir à des dommages importants, dont une partie pourrait ne pas être prise en charge par ses assureurs. Le Groupe ne peut pas garantir que les plafonds de couverture de ses programmes d'assurance seront adéquats pour le protéger de demandes d'indemnisation futures ou contre des pertes d'exploitation encourues à la suite de sinistres 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) ou à la suite d'interruption d'activité intervenus sur ses sites ou qu'il sera en mesure à l'avenir de maintenir ces polices d'assurance dans des conditions favorables. Les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe pourraient être significativement affectés si, à l'avenir, les polices d'assurance du Groupe s'avèrent inadéquates ou indisponibles. (voir la section 6.5 « Assurances » du présent document.)

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

Le goodwill (écart d'acquisition) représente la survaleur payée par le Groupe lors d'un regroupement d'entreprise par rapport à la juste valeur de l'actif net identifiable à la date d'acquisition. Le goodwill est affecté par unité génératrice de trésorerie pour chaque pays. Le goodwill fait l'objet de tests de dépréciation chaque année, au niveau des groupes d'unités génératrices de trésorerie qui correspondent aux segments comptables, au cours du second semestre ou lorsque des événements ou des circonstances indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable.

Les valeurs recouvrables des groupes d'unités génératrices de trésorerie sont déterminées sur la base de leur valeur d'utilité, elle-même déterminée à partir de certaines hypothèses. Ces hypothèses comprennent notamment le taux d'actualisation, le taux de croissance ainsi que l'évolution des prix de vente et des coûts directs sur la période. La direction détermine les taux d'actualisation en utilisant des taux d'actualisation avant impôt qui reflètent les taux de rendement attendus par le marché pour des investissements présentant un niveau de risque similaire. Les taux de croissance sont fondés sur les prévisions de croissance du Groupe, qui concordent avec celles du secteur dans lequel le Groupe opère. Les évolutions des prix de vente et des coûts directs sont fondées sur un historique de ces évolutions et sur des estimations des évolutions futures du marché.

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

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

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

En raison du caractère international de ses activités, le Groupe est exposé à des risques fiscaux et pourrait devoir supporter des coûts et des obligations liés à des contrôles fiscaux en cours ou futurs.

En tant que groupe international, le Groupe est soumis à la législation fiscale de plusieurs pays et conduit son activité au regard d'obligations réglementaires diverses. Dans la mesure où les réglementations fiscales des différents pays dans lesquels le Groupe opère ne prévoient pas toujours de solutions claires ou définitives, la structure, la conduite des activités du Groupe et son régime fiscal sont fondés sur sa propre interprétation des réglementations fiscales locales et françaises en vigueur. Le Groupe ne peut garantir que de telles interprétations ne seront pas remises en question par les autorités fiscales concernées ou que les réglementations fiscales de certains de ces pays ne sont pas susceptibles de changer ou d'être interprétées différemment, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur le taux effectif d'imposition, la trésorerie, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Si le Groupe était confronté à des contrôles, comme c'est actuellement le cas en France et au Brésil, ou à des redressements fiscaux futurs, il pourrait ne pas pouvoir fournir les justificatifs nécessaires ou faire prévaloir ses positions ou son interprétation des textes applicables auprès des autorités fiscales concernées. Les états financiers des provisions couvrant les risques liés à de litiges fiscaux sont présentés aux notes 26 et 33.6 de la section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés ». Toutefois, le Groupe ne peut exclure que des contrôles fiscaux aboutissent à des redressements résultant en des montants dus aux administrations fiscales concernées qui pourraient excéder le montant actuel des provisions, affectant ainsi de manière défavorable le taux effectif d'imposition, la trésorerie, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Les droits de propriété intellectuelle et industrielle du Groupe pourraient faire l'objet de contestations.

Le Groupe est propriétaire ou jouit valablement de droits de propriété intellectuelle et industrielle, notamment des marques, logos et noms de domaine qu'il utilise dans le cadre de ses activités. Le Groupe a mis en place depuis plusieurs années un système de surveillance de son portefeuille de marques et de noms de domaines afin de défendre ses droits. Cependant, le Groupe ne peut être certain que les démarches entreprises pour protéger ses droits de propriété intellectuelle et industrielle seront efficaces ou que des tiers ne pourront pas contrefaire, détourner ou faire annuler ses droits de propriété intellectuelle ou industrielle. Étant donné l'importance de la reconnaissance des marques du Groupe, notamment la marque « Fnac », toute contrefaçon ou détournement pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'image, l'activité, la situation financière ou les résultats du Groupe.

Le principal actionnaire de la Société détient un pourcentage significatif du capital de la Société et peut influencer sur les décisions prises par l'Enseigne.

À l'issue de l'attribution d'actions de la Société par Kering à ses actionnaires et de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, la participation du groupe Artémis dans le capital de la Société est de 38,88 % du capital et des droits de vote de la Société et 3 administrateurs sur les 10 membres du conseil y sont liés. En conséquence, en fonction du taux de participation aux assemblées générales de la Société, le groupe Artémis peut influencer sur l'adoption ou le rejet des résolutions soumises à l'approbation des actionnaires de la Société en assemblée générale ordinaire et/ou en assemblée générale 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 toute autre décision nécessitant l'approbation des actionnaires de la Société.

6.3 Risques de marché

Le Groupe a mis en place une organisation qui permet de gérer de façon centralisée les risques de marché. Au sein du Groupe, la gestion de ces risques est placée sous la responsabilité de la « direction trésorerie Groupe ». Le Groupe estime que le positionnement du suivi de cette activité en tête du Groupe permet une mise en œuvre plus efficace de la politique de gestion des risques.

Risque de change

La politique de gestion du risque de change du Groupe consiste à réduire le risque de change intrinsèque à l'activité des entités du Groupe, en sécurisant les politiques de prix et les marges brutes

sur les importations et les exportations du Groupe au plus tard lorsque l'entité s'engage et à interdire toute spéculation. La gestion du risque de change est encadrée par une procédure interne qui vise à couvrir les risques dès leur identification.

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

L'exposition au risque de change est détaillée dans la section 5.2 note 29.2 des comptes consolidés.

Risque de taux

L'exposition au risque de taux est détaillée dans la section 5.2 note 29.1 des comptes consolidés.

Risque de liquiditéFinancement du Groupe

Le Groupe a mis en place le 19 avril 2013 un contrat de crédit syndiqué renouvelable d'un montant maximum de 250 millions d'euros avec un syndicat de prêteurs, d'une durée de trois ans. Cette ligne a pour objet le financement du besoin en fonds de roulement du Groupe.

Le contrat de crédit comporte des clauses usuelles pour ce type de financement, à savoir des engagements financiers, des engagements restrictifs généraux, des engagements restrictifs propres au Groupe, et des cas d'exigibilité anticipée.

Le Groupe a signé le 24 juillet 2014 avec le syndicat des prêteurs un amendement au contrat de crédit renouvelable. Les principaux termes de cet amendement, qui attestent du renforcement du profil financier du Groupe, portent notamment sur la durée du crédit et la clause de remboursement anticipé en cas d'évolution de la participation d'Artémis au capital de Groupe Fnac.

L'ensemble de ces clauses sont détaillées section 4.2.2.2 « Le financement au titre du contrat de crédit » du présent Document de référence.

Les risques liés aux clauses de remboursement anticipé sont décrits dans la section ci-dessous « Risques financiers »

Au 31 décembre 2014, l'ensemble des covenants financiers sont respectés (voir section 5.3 note 33.4 des comptes consolidés).

Le Groupe a parallèlement réalisé le 24 avril 2013 une émission de soixante titres super-subordonnés à durée indéterminée d'une valeur nominale d'un million d'euros, soit un montant nominal total de 60 millions d'euros. Ces titres sont subordonnés à tout créancier senior et portent un coupon annuel fixe de 8 %. Conformément à IAS 32 et compte tenu de ses caractéristiques (absence de remboursement obligatoire, absence d'obligation de payer un coupon sauf cas limitativement énumérés et à l'initiative de l'émetteur), cet instrument est comptabilisé en capitaux propres.

Le financement au titre des TSSDI est décrit section 4.2.2.2 « Le financement au titre des TSSDI » du présent Document de référence.

Gestion centralisée de la trésorerie

Fnac SA a conclu avec certaines de ses filiales françaises ainsi qu'avec ses filiales belge, espagnole, suisse et portugaise 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 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 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 SA met à la disposition de ces entités les financements

nécessaires liés aux besoins générés pour leur exploitation et leur programme d'investissements.

Pour la filiale brésilienne du Groupe, la mise en place d'un système centralisé de trésorerie n'est pas possible principalement en raison des contraintes liées à la réglementation des changes. La filiale brésilienne du Groupe bénéficie d'un prêt spécifique consenti par Fnac SA.

L'exposition au risque de liquidité est détaillée dans la section 5.2 note 29.5 des comptes consolidés.

Risques de crédit et/ou de contrepartie

Risque de crédit : compte tenu de son grand nombre de clients, le Groupe estime ne pas être exposé à une concentration significative du risque de crédit, néanmoins le développement de ses activités en franchise et en B to B pourrait avoir à l'avenir, et ce malgré les garanties demandées ou assurances souscrites, un effet défavorable sur la trésorerie, les résultats, la situation financière du Groupe.

De façon générale, le Groupe Fnac n'est pas exposé à un risque de crédit particulier sur ses actifs financiers.

Volatilité du prix de marché des actions de la Société

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

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

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

6.4 Risques financiers

Engagement du groupe Artémis – La réduction par le groupe Artémis de sa participation dans la Société pourrait avoir un impact sur les conditions de financement du Groupe.

Le groupe Artémis, principal actionnaire de Kering, détient environ 38,88 % du capital et des droits de vote de la Société à l'issue de l'attribution d'actions de la Société par Kering à ses actionnaires et de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris. Le Contrat de Crédit prévoit le remboursement anticipé des sommes mises à disposition par l'ensemble des prêteurs et l'annulation de l'ouverture de crédit disponible dans le cas où Artémis (à travers une ou plusieurs de ses filiales), directement ou indirectement, cesserait de détenir au moins (i) 38,8 % du capital ou des droits de vote de la Société avant le 18 avril 2015 (correspondant au deuxième anniversaire de la date de signature du Contrat de Crédit signé en avril 2013) ou (ii) 25 % du capital ou des droits de vote de la Société à tout moment après cette date jusqu'au 18 avril 2016. Par acte séparé, Artémis s'est engagée (pour son propre compte et pour le compte de ses filiales) jusqu'au 18 avril 2016 (date de la maturité initiale du Contrat de Crédit signé en avril 2013) à ne pas déclencher un cas de remboursement anticipé et d'annulation de l'ouverture de crédit disponible au titre du Contrat de Crédit à raison de la seule réalisation de l'Événement Déclencheur. Toutefois, il est spécifié que cet engagement ne saurait obliger Artémis, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales), à souscrire, à garantir ou à acheter, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales), un nombre additionnel d'actions ou d'autres titres de la Société ou à utiliser les droits de vote attachés à ses actions ou à d'autres titres de la Société. Ainsi, une réduction par le groupe Artémis de sa participation dans la Société avant l'échéance du Contrat de Crédit, par exemple dans l'hypothèse où Groupe Fnac déciderait de réaliser une augmentation de capital à laquelle le groupe Artémis ne participerait pas, constituerait un cas de remboursement anticipé au titre du Contrat de Crédit qui pourrait avoir un impact négatif très significatif et immédiat sur le Groupe.

L'engagement de participation du groupe d'Artémis au capital de Groupe Fnac n'est pas modifié suite à la renégociation du contrat de crédit signée le 24 juillet 2014. La clause de remboursement anticipé associée est maintenue dans sa forme initiale sans extension jusqu'à la nouvelle maturité du contrat de crédit (24 juillet 2017 contre le 18 avril 2016 initialement).

Plus généralement, y compris après l'expiration du Contrat de Crédit, une réduction de la participation du groupe Artémis au capital de la Société affecterait ou pourrait affecter défavorablement la capacité du Groupe à obtenir des financements et les conditions de ces financements, ce qui pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'image, l'activité, les résultats, les perspectives, la situation financière et le patrimoine du Groupe.

La réduction par Kering (directement ou indirectement) de sa détention des TSSDI pourrait avoir un impact sur les conditions de financement du Groupe.

Kering détient indirectement 100 % des TSSDI émis par la Société. Le Contrat de Crédit prévoit le remboursement anticipé des sommes mises à disposition par l'ensemble des prêteurs et l'annulation de l'ouverture de crédit disponible dans le cas où Kering (à travers une ou plusieurs de ses filiales), directement ou indirectement, cesserait de détenir 100 % des TSSDI. De ce fait, quand bien même, par acte séparé, Kering s'est engagé (pour son propre compte et pour le compte de ses filiales) jusqu'au 18 avril 2016 à ne pas déclencher un cas de remboursement anticipé au titre du Contrat de Crédit en raison de la violation de cette obligation, une réduction par Kering (à travers une ou plusieurs de ses filiales), directement ou indirectement, de sa détention des TSSDI constituerait un cas de remboursement anticipé au titre du Contrat de Crédit. Par ailleurs, la renégociation du contrat de crédit signé le 24 juillet 2014 n'a pas modifié la nature de l'engagement de Kering concernant le TSSDI.

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de respecter ses engagements restrictifs au titre du Contrat de Crédit.

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de respecter certaines de ses obligations au titre du Contrat de Crédit et en particulier les clauses restrictives, notamment en raison de circonstances affectant les marchés ou les activités du Groupe. Un manquement à l'une de ces clauses, notamment celles de Covenants, pourrait constituer un cas de défaut au titre du Contrat de Crédit, au titre duquel l'agent du Contrat de Crédit (à savoir Société Générale) pourrait, et devrait à la demande des prêteurs, (i) annuler avec effet immédiat les engagements de chaque prêteur, (ii) prononcer l'exigibilité anticipée de l'ensemble des sommes dues au titre du Contrat de Crédit (incluant les intérêts courus sur celles-ci et tous autres montants dus en vertu du Contrat de Crédit), et (iii) réaliser les sûretés consenties par les membres du Groupe. En cas d'exigibilité anticipée des sommes dues au titre du Contrat de Crédit, le Groupe pourrait faire face à une insuffisance de trésorerie et il est possible que les actifs nantisés, le cas échéant, les autres actifs des emprunteurs ne suffisent pas à en assurer le remboursement intégral. Cette situation pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'image, l'activité, les résultats, les perspectives, la situation financière et le patrimoine du Groupe. Au 31 décembre 2014, l'ensemble des covenants financiers sont respectés (voir section 5.3 note 33.4 des comptes consolidés).

Les engagements du Groupe au titre du Contrat de Crédit pourraient réduire la flexibilité du Groupe dans la conduite de ses activités.

Le Contrat de Crédit comporte des engagements qui réduisent de manière significative la flexibilité du Groupe dans la conduite de ses activités notamment, mais sans que cette liste soit exhaustive, quant à l'octroi de sûretés ou garanties, la réalisation d'opérations de fusion ou de restructuration, la réalisation de

certaines opérations d'investissement ou de désinvestissement y compris des cessions ou acquisitions d'actifs ou la modification de la structure financière du Groupe y compris son endettement. L'impossibilité qui pourrait en résulter pour le Groupe de mettre en œuvre certaines modifications de ses activités ou de sa structure pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'image, l'activité, les résultats, les perspectives, la situation financière et le patrimoine du Groupe.

6.5 Assurances

Présentation générale

L'ensemble des polices souscrites par le Groupe ont été souscrites 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 et des Assurances du Groupe, qui a pour mission d'identifier les risques, d'en quantifier les conséquences et de les réduire :

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

Pour ce faire, chaque filiale du Groupe a la charge de fournir à la direction juridique et des assurances 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 et des assurances du Groupe négocie avec les acteurs majeurs de l'industrie de l'assurance et de la réassurance pour mettre en place les couvertures les plus adaptées aux besoins de couverture des risques.

Politique de prévention des risques

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

- * l'audit des principaux sites opérationnels ;
- * l'expertise des valeurs en risque ;
- * le suivi des recommandations émanant des professionnels de la sécurité ;
- * les procédures de contrôle interne ;

- * la formation du personnel ; et
- * la mise en place de plans appropriés de secours.

Politique du Groupe en matière d'assurances

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

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

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

- * responsabilité civile : dommages corporels ou matériels causés à des tiers du fait des produits, des installations et du matériel ;
- * dommages matériels résultant d'incendies, d'explosions, de dégâts des eaux, d'émeutes, de terrorisme, de guerres, ou autres ; et
- * pertes d'exploitation consécutives à un dommage direct.

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

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

Les risques non assurés sont ceux pour lesquels il n'existe pas d'offre de couverture sur le marché de l'assurance ou ceux pour lesquels l'offre d'assurance a un coût disproportionné par rapport à l'intérêt potentiel de l'assurance.

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

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

Principaux programmes d'assurances

Les principaux programmes d'assurance du Groupe pour couvrir les risques auxquels il est confronté dans ses activités 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, ce montant est plafonné à 370 millions d'euros par sinistre.

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 de deux ans expirant le 31 décembre 2015. Ainsi, le montant des dommages indemnisés à ce titre est plafonné à 75 millions d'euros par sinistre et au titre de cette même période.

Transport de marchandises : Ces polices couvrent les activités des magasins et les activités du site fnac.com et notamment les risques d'avaries, de vols, de pertes ou d'événements majeurs (à l'exclusion des faits de guerre) lors des opérations de transport réalisées par les filiales du Groupe, et ce depuis la remise des marchandises par les fournisseurs jusqu'aux magasins ou jusqu'à la prise de livraison par le destinataire. Le montant des dommages indemnisés au titre de cette police 2014 est en adéquation avec les risques encourus. Ainsi, le montant des dommages indemnisés au titre de cette police est plafonné à 10 millions d'euros par sinistre.

Montant des charges supportées par la Société : Les charges supportées par la Société au titre de l'ensemble des polices d'assurance pour l'exercice écoulé sont d'environ 2,3 millions d'euros.

6.6 Gestion des 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.

Pour plus d'information sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne (y compris concernant les filiales du Groupe), voir le rapport sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne qui figure dans la section 3.5 du présent Document de référence.

6.6.1 Le dispositif de gestion des risques

La mise en œuvre du dispositif de gestion des risques au sein de la Fnac 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

La maîtrise de l'exposition aux risques décentralisés au niveau « pays » repose sur le directeur général de chaque pays ainsi que les responsables locaux, qui sont au plus près des risques liés aux activités qu'ils exercent ou supervisent.

La maîtrise de l'exposition aux risques centralisés au niveau « Groupe » repose sur les travaux de cartographie, d'identification et d'évaluation des risques menés par les directions de l'audit interne, du contrôle financier, de la prévention des risques, juridique et de la stratégie.

Une politique de gestion des risques de la Fnac a été formalisée en 2011 et 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 ou à l'occasion des exercices annuels d'analyse des risques.

En outre, le Groupe est doté d'un directeur Sécurité Sûreté Prévention des risques, dont les objectifs au niveau Groupe sont l'harmonisation des procédures, la réduction des risques, la réduction des coûts de sécurité en favorisant les synergies et la sensibilisation du personnel de l'Enseigne.

6.6.1.2 Le processus

Le processus de gestion de risques est organisé en trois étapes chronologiques :

- * identification des risques – Au sein des activités de la Fnac, l'identification des risques s'inscrit dans une démarche

continue. Elle permet de recenser et de centraliser les principaux risques, soit en fonction de leur nature auprès de la direction de la prévention des risques, ou auprès de la direction de l'audit interne ;

- * analyse des risques – Au sein des activités de la Fnac, cette démarche est également formalisée au moins une fois par an, à l'occasion d'un processus d'auto-évaluation des risques, animée par la direction de l'audit interne. La politique de gestion de 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 de réputation) et d'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) sont identifiés.

6.6.1.3 Le pilotage

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 pilotage de la gestion des risques est conduit par le comité d'audit de la société Groupe Fnac.

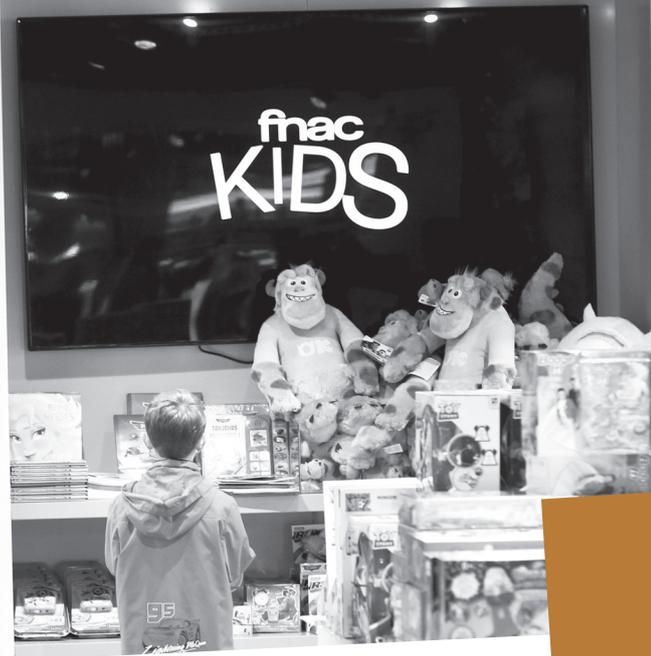
Il délibère au moins une fois par an pour examiner la cartographie des risques dressés par la direction générale du Groupe et suivre l'avancée des plans d'action dédiés.

Le Groupe réalise par ailleurs des audits internes réguliers permettant d'évaluer et de renforcer l'efficacité de ses dispositifs de gestion des risques. La fonction audit interne du Groupe est composée d'un directeur et de deux auditeurs internes.

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 ».



Informations sur la Société, le capital et l'actionnariat

7.1	La Société	204	7.4	Les informations boursières	217
7.1.1	Histoire et évolution	204	7.4.1	Marché des actions	217
7.1.2	Actes constitutifs et statuts	204	7.4.2	Cours de l'action Groupe Fnac et volumes de transactions (code ISIN FR0011476928)	218
7.2	Le capital	211	7.4.3	Établissement assurant le service financier	218
7.2.1	Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis	211	7.5	Politique de distribution des dividendes	219
7.2.2	Titres non représentatifs de capital	212	7.6	Organisation du Groupe	220
7.2.3	Auto-contrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions	212	7.6.1	Organigramme simplifié du Groupe	220
7.2.4	Autres titres donnant accès au capital	214	7.6.2	Filiales et participations	220
7.2.5	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré	215	7.7	Opérations avec les apparentés	222
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	215	7.7.1	Opérations avec le groupe Kering	222
7.2.7	Historique du capital social au cours des trois derniers exercices	215	7.7.2	Convention avec Alexandre Bompard	223
7.3	Les actionnaires	216	7.7.3	Opérations intragroupe significatives	223
7.3.1	Actionnariat	216	7.8	Contrats importants	224
7.3.2	Droit de vote des actionnaires	217			
7.3.3	Structure de contrôle	217			
7.3.4	Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle	217			

7.1 La Société

7.1.1 Histoire et évolution

7.1.1.1 Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est « Groupe Fnac ».

7.1.1.2 Lieu et numéro d'immatriculation

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro d'identification 055 800 296.

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 1^{er} 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 Groupe Fnac est situé 9, rue des Bateaux-Lavois, ZAC Port d'Ivry, 94200 Ivry-sur-Seine, France (téléphone : +33 1 55 21 57 93).

Forme juridique et législation applicable

Groupe Fnac 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 financière, 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 1^{er} 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

Règlement intérieur du conseil d'administration

Le conseil d'administration s'est doté d'un règlement intérieur à l'effet de préciser les modalités de fonctionnement du conseil d'administration de la Société.

Composition du conseil d'administration (article 12 des statuts et article 1^{er} 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.

Nul ne peut être nommé administrateur si, ayant dépassé l'âge de 70 ans, sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers des membres du Conseil le nombre des membres ayant dépassé cet âge. Si du fait qu'un administrateur en fonction vient à dépasser l'âge de 70 ans, la proportion du tiers ci-dessus visée est dépassée, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la plus prochaine assemblée générale ordinaire.

Les administrateurs sont nommés dans les conditions légales par l'assemblée générale des actionnaires pour une durée de trois 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. La durée des mandats des membres du Conseil peut être organisée de façon à assurer un renouvellement des membres aussi régulier que possible.

Le Conseil doit veiller à l'équilibre de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, en prenant des dispositions destinées à s'assurer que ses missions et celles des comités qu'il constitue sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires.

La proportion de membres indépendants doit, dans la mesure du possible, être d'au moins un tiers au sein du conseil d'administration, d'au moins deux tiers au sein du Comité d'audit et d'au moins la moitié au sein du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité de responsabilité sociale,

environnementale et sociétale. La qualification de membre indépendant n'emporte pas de jugement de valeur sur les qualités et les compétences des membres du Conseil.

À l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un membre du Conseil et au moins une fois par an avant la publication du rapport annuel de la Société, le Conseil procède à l'évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres (ou candidats). Au cours de cette évaluation, le Conseil, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, examine au cas par cas la qualification de chacun de ses membres (ou candidats) au regard des critères visés ci-dessous, des circonstances particulières et de la situation de l'intéressé par rapport à la Société. Les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel et, le cas échéant, à l'assemblée générale lors de l'élection des membres du Conseil.

L'évaluation de l'indépendance de chaque membre du conseil d'administration prend notamment en compte les critères suivants :

- * ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de toute société qui la consolide, ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq dernières années ;
- * ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- * ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif de la Société ou pour lequel la Société représente une part significative de l'activité (ni être lié directement ou indirectement à une telle personne) ;
- * ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- * ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq dernières années ;
- * ne pas avoir été membre du conseil d'administration de la Société depuis plus de douze ans à la date à laquelle son mandat en cours lui a été conféré.

Pour les membres du Conseil détenant dix pour cent ou plus du capital ou des droits de vote de la Société, ou représentant une personne morale détenant une telle participation, le Conseil, sur rapport du Comité des nominations et des rémunérations, se prononce sur la qualification d'indépendant en prenant spécialement en compte la composition du capital de la Société et l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Le Conseil peut estimer qu'un membre du Conseil, bien que remplissant les critères ci-dessus, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le Conseil peut estimer qu'un membre du Conseil ne remplissant pas les critères ci-dessus est cependant indépendant.

Présidence du conseil d'administration (article 14 des statuts et article 1^{er} du règlement intérieur du Conseil)

Le Conseil élit parmi ses membres personnes physiques un Président et un Vice-Président, pour une durée ne pouvant excéder celle de leur mandat de membre du Conseil. Ils sont notamment chargés de convoquer le Conseil et d'en présider les débats. Le Président est rééligible et révocable à tout moment par le conseil d'administration. Il ne peut être âgé, à aucun moment, de plus de 65 ans.

Comités du conseil d'administration (article 15 des statuts et article 1^{er} du règlement intérieur du Conseil)

Le Conseil peut décider de constituer en son sein des comités, permanents ou temporaires, destinés à faciliter le bon fonctionnement du Conseil et à concourir efficacement à la préparation de ses décisions. Ces comités sont chargés, sous la responsabilité du Conseil, d'étudier les sujets que le Conseil ou son Président soumettent pour avis à leur examen pour préparer les travaux et décisions du Conseil. La composition, les attributions et les modalités de fonctionnement de ces comités sont précisées par un règlement intérieur propre à chaque comité et approuvé par le Conseil.

À ce jour, le Conseil a décidé de constituer les comités permanents suivants : (i) un Comité d'audit, (ii) un Comité des nominations et des rémunérations et (iii) un Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale. (Voir la section 3.2.3 « Comités du conseil d'administration » du présent Document de référence).

Fonctionnement du conseil d'administration (article 15 des statuts et article 5 du règlement intérieur du Conseil)

Le Conseil est convoqué par son Président, son Vice-Président ou sur demande du tiers au moins des administrateurs. Dans ce dernier cas, le Président ou, à défaut, le Vice-Président doit convoquer le Conseil dans les quinze jours de la réception de la demande.

Le Conseil est convoqué par tous moyens, même verbalement. L'auteur de la convocation fixe l'ordre du jour de la réunion.

Le Conseil se réunit au moins quatre fois par an et, à tout autre moment, aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Un calendrier prévisionnel des réunions de chaque année est adressé aux administrateurs au plus tard le 30 novembre de l'année précédente. La périodicité et la durée des séances doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du Conseil.

Les réunions sont présidées par le Président ou, à défaut, par le Vice-Président ou, à défaut, par l'administrateur le plus âgé ou par tout autre administrateur désigné par le Conseil.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la

réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou autres moyens appropriés dans les conditions prévues par la loi et les règlements. Tout administrateur peut donner par écrit mandat à un autre administrateur de le représenter à une réunion du conseil d'administration, chaque administrateur ne pouvant disposer que d'une seule procuration par séance.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou réputés présents ou représentés. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

Le Conseil nomme un secrétaire, qui peut être choisi en dehors des administrateurs.

Les réunions du Conseil donnent lieu à la tenue d'un registre de présence et à la rédaction de procès-verbaux dans les conditions légales et réglementaires. Le registre de présence mentionne la participation des membres par visioconférence ou par un autre moyen de télécommunication.

Les missions du Conseil (articles 13 et 17 des statuts et articles 3 et 4 du règlement intérieur du Conseil)

Le Conseil assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et les statuts de la Société. Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Le Conseil est régulièrement informé de la situation financière, de la situation de la trésorerie ainsi que des engagements de la Société et du Groupe. Le Président-Directeur Général communique de manière permanente aux administrateurs toute information concernant la Société dont ils ont connaissance et dont ils jugent la communication utile ou pertinente.

Le directeur général doit solliciter l'autorisation préalable du conseil d'administration pour toutes opérations ou décisions suivantes :

- * les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité ;
- * les opérations suivantes par la Société ou toute entité contrôlée par celle-ci dans la mesure où, pour chacune de ces opérations, celle-ci dépasse un montant fixé par le conseil d'administration :
 - tout investissement ou désinvestissement, y compris prise ou cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer,
 - tout emprunt (ou série d'emprunts) ou prêt d'argent ou remboursement anticipé d'emprunt quelle qu'en soit la nature.

Le conseil d'administration veille également à la bonne gouvernance d'entreprise de la Société et du Groupe en vue d'atteindre un niveau élevé de développement durable et de transparence dans le respect des principes et pratiques de responsabilité sociétale du Groupe et de ses dirigeants et collaborateurs.

Rémunérations des membres du conseil d'administration (article 19 des statuts et article 6 du règlement intérieur du Conseil)

L'assemblée générale des actionnaires peut allouer aux administrateurs à titre de jetons de présence une somme fixe annuelle, dont la répartition entre les administrateurs est déterminée par le conseil d'administration. Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration :

- * répartit librement entre ses membres les jetons de présence alloués au Conseil par l'assemblée générale des actionnaires, étant précisé qu'une quote-part fixée par le Conseil et prélevée sur le montant des jetons de présence alloués au Conseil est versée aux membres des comités, en fonction notamment de la présence de ceux-ci aux réunions desdits comités ;
- * détermine le montant de la rémunération du Président et du Vice-Président ; et
- * peut allouer à certains de ses membres des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats qui leur sont confiés.

Direction générale

Directeur général (article 17 des statuts)

a) Nomination du directeur général

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.

b) Pouvoirs du directeur général

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. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Certaines décisions du directeur général sont soumises à l'autorisation préalable du conseil d'administration (voir ci-dessus). En outre, le conseil d'administration fixe, dans les conditions légales, soit un montant global à l'intérieur duquel le directeur général peut prendre, avec ou sans faculté de délégation, des engagements au nom de la Société sous forme de cautions, avals ou garanties, soit un montant au-delà duquel chacun des engagements ci-dessus ne

peut être pris. Tout dépassement du plafond global ou du montant maximal fixé pour chaque engagement doit faire l'objet d'une autorisation du conseil d'administration.

Le directeur général peut consentir, avec ou sans faculté de substitution, toutes délégations à tous mandataires qu'il désigne, sous réserve des limitations prévues par la loi.

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.

En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs accordés aux directeurs généraux délégués. Le ou les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général.

7.1.2.4 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

Les actions sont librement négociables dans les conditions prévues par la loi.

Chaque action donne droit à une quotité proportionnelle au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, de l'actif social, des bénéfices et du boni de liquidation.

Chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède d'actions, sous réserve des dispositions de la réglementation en vigueur ou des statuts.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre de titres pour exercer un droit quelconque, notamment en cas d'échange, de conversion, de regroupement ou d'attribution de titres, de réduction de capital, de fusion, de scission ou de toute autre opération, les titres en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leur propriétaire à l'encontre de la Société, les actionnaires devant faire, dans ce cas, leur affaire personnelle de l'obtention du nombre de titres requis ou d'un multiple de ce dernier, et les dispositions de l'article L. 228-6 du Code de commerce s'appliqueront aux droits formant rompu.

Il sera soumis à la prochaine assemblée générale du 29 mai 2015 un projet de résolution (vingt et deuxième résolution) en vue de la modification de l'article 10 des statuts visant à maintenir le droit de vote simple en écartant les nouvelles dispositions légales introduites par la loi 2014-384 du 29 mars 2014 prévoyant le droit de vote double pour tout actionnaire inscrit au nominatif depuis au moins deux ans.

7.1.2.5 Modification des droits des actionnaires

La modification des droits attachés aux actions de la Société est régie par les dispositions légales et réglementaires applicables.

7.1.2.6 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'enregistrement comptable de ces 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 troisième 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 définies à la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil, 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 cession de titres intervenant avant le troisième 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.

Il sera soumis à la prochaine assemblée générale du 29 mai 2015 un projet de résolution (vingt-troisième résolution) en vue d'harmoniser l'article 22 des statuts avec les nouvelles dispositions légales issues du Décret du 8 décembre 2014 prévoyant désormais (i) une date d'enregistrement (« record date ») de deux jours avant l'assemblée générale au lieu de trois et (ii) la justification de l'actionnaire votant par l'inscription en compte de ses titres et non plus par leur enregistrement comptable.

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.

7.1.2.7 Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle

Aucune stipulation des statuts ne pourrait, à la connaissance de la Société, avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de la Société.

7.1.2.8 Franchissements de seuils et identification des actionnaires

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 concernant l'exercice 2014 ont été les suivants :

Au cours de l'exercice 2014 :

- * par courrier reçu le 6 janvier 2014, la société **Crédit Agricole SA** (9, quai du Président-Paul-Doumer, 92920 Paris la Défense Cedex) a déclaré avoir franchi à la baisse, directement et directement par l'intermédiaire de sa filiale Crédit Agricole Corporate & Investment Bank, le 30 décembre 2013, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la société Groupe Fnac et détenir 828 722 actions Groupe Fnac représentant autant de droits de vote, soit 4,99 % du capital et des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuils résulte d'une cession d'actions Groupe Fnac sur le marché ;

- * par courrier reçu le 24 janvier 2014, la société **DNCA Finance** (19, place Vendôme, 75001 Paris) a déclaré avoir franchi à la hausse, le 24 janvier 2014, directement et indirectement, par l'intermédiaire de la société DNCA Finance Luxembourg qu'elle contrôle, les seuils de **6 %** du capital et des droits de vote de la société Groupe Fnac et détenir 1 012 500 actions Groupe Fnac représentant autant de droits de vote, soit 6,10 % du capital et des droits de vote de cette société ;
 - * par courrier reçu le 13 février 2014, la société **Crédit Agricole SA** (9, quai du Président-Paul-Doumer, 92920 Paris la Défense Cedex) a déclaré avoir franchi à la baisse, indirectement par l'intermédiaire de sa filiale Crédit Agricole Corporate & Investment Bank, le 10 février 2014, les seuils de **4 %** du capital et des droits de vote de la société Groupe Fnac et détenir 650 887 actions Groupe Fnac représentant autant de droits de vote, soit 3,92 % du capital et des droits de vote de cette société ;
 - * par courrier reçu le 5 mars 2014, la société **Crédit Agricole SA** (9, quai du Président-Paul-Doumer, 92920 Paris la Défense Cedex) a déclaré avoir franchi à la baisse, indirectement par l'intermédiaire de sa filiale Crédit Agricole Corporate & Investment Bank, le 27 février 2014, les seuils de **3 %** du capital et des droits de vote de la société Groupe Fnac et détenir 426 311 actions Groupe Fnac représentant autant de droits de vote, soit 2,57 % du capital et des droits de vote de cette société. Par courrier reçu le 7 mars 2014, la société **Prudential Plc** (Laurence Pountney Hill, Londres, EC4R OHH, Royaume-Uni) a déclaré, avoir franchi à la hausse, le 6 mars 2014, indirectement par l'intermédiaire des sociétés de gestion qu'elle contrôle, les seuils de **7 %** du capital et des droits de vote de la société Groupe Fnac et détenir, directement et indirectement, à cette date, 1 178 858 actions Groupe Fnac représentant autant de droits de vote, soit 7,10 % du capital et des droits de vote de cette société dont 261 785 actions détenues par M&G Investment Funds 7 et 150 000 actions détenues par M&G Investment Funds 12. La société Prudential Plc a déclaré ne détenir directement aucune action Groupe Fnac, sa participation indirecte résultant uniquement de la participation de ses filiales, à savoir M & G Investment Management Limited, M & G Limited, M & G Securities Limited et Prudential Assurance Company Limited. La société Prudential Plc a par ailleurs précisé qu'elle ne dispose pas du pouvoir de donner des instructions à ses filiales sur l'exercice des droits de vote attachés aux actions Groupe Fnac, lequel pouvoir est exercé par la société M & G Investment Management Limited ;
 - * par courrier reçu le 4 juin 2014, la société **Prudential Plc** (Laurence Pountney Hill, Londres, EC4R OHH, Royaume-Uni) a déclaré, avoir franchi à la hausse, le 3 juin 2014, directement et indirectement par l'intermédiaire des sociétés de gestion qu'elle contrôle, les seuils de **8 %** du capital et des droits de vote de la société Groupe Fnac et détenir, directement et indirectement, à cette date, 1 338 134 actions Groupe Fnac représentant autant de droits de vote, soit 8,06 % du capital et des droits de vote de cette société dont 274 813 actions détenues par M&G Investment Funds 7 et 150 000 actions détenues par M&G Investment Funds 12 ;
 - * par courrier reçu le 17 juin 2014, la société **DNCA Finance** (19, place Vendôme, 75001 Paris) a déclaré avoir franchi à la hausse, le 12 juin 2014, directement et indirectement, par l'intermédiaire de sa filiale DNCA Finance Luxembourg, les seuils de **7 %** du capital et des droits de vote de la société Groupe Fnac et détenir 1 191 820 actions Groupe Fnac représentant autant de droits de vote, soit 7,18 % du capital et des droits de vote de cette société. La société DNCA Finance Luxembourg, agissant pour le compte de fonds sous gestion a précisé, au titre de l'article 223-14 V du règlement général, détenir, pour le compte des fonds dont elle assure la gestion, 226 720 « Contracts for Differences » (pris en compte dans la détention visée au 1^{er} alinéa) portant sur autant d'actions Groupe Fnac, réglés exclusivement en espèces ;
 - * par courrier reçu le 28 août 2014, la société **Prudential Plc** (Laurence Pountney Hill, Londres, EC4R OHH, Royaume-Uni) a déclaré, avoir franchi à la hausse, le 27 août 2014, directement et indirectement par l'intermédiaire des sociétés de gestion qu'elle contrôle, les seuils de **9 %** du capital et des droits de vote de la société Groupe Fnac et détenir, directement et indirectement, à cette date 1 499 559 actions Groupe Fnac représentant autant de droits de vote, soit 9,03 % du capital et des droits de vote de cette société dont 276 251 actions détenues par M&G Investment Funds 7 et 145 000 actions détenues par M&G Investment Funds 12.
- Au cours de l'exercice 2015 :**
- * par courrier reçu le 16 janvier 2015, la société **DNCA Finance** (19, place Vendôme, 75001 Paris) a déclaré avoir franchi à la baisse, le 12 janvier 2015, directement et indirectement, par l'intermédiaire de la société DNCA Finance Luxembourg, les seuils de **7 %** du capital et des droits de vote de la société Groupe Fnac et détenir 1 135 333 actions Groupe Fnac représentant autant de droits de vote, soit 6,84 % du capital et des droits de vote de cette société. La société DNCA Finance Luxembourg, agissant pour le compte de fonds sous gestion a précisé, au titre de l'article 223-14 V du règlement général, détenir, pour le compte des fonds dont elle assure la gestion, 9 000 « Contracts for Differences » (pris en compte dans la détention visée au 1^{er} alinéa) portant sur autant d'actions Groupe Fnac, réglés exclusivement en espèces.
 - * par courrier reçu le 13 février 2014, la société **Crédit Agricole SA** (9 quai du Président Paul Doumer, 92920 Paris la Défense Cedex) a déclaré avoir franchi à la baisse, indirectement par l'intermédiaire de sa filiale Crédit Agricole Corporate & Investment Bank, le 10 février 2014, les seuils de 4 % du capital et des droits de vote de la société GROUPE Fnac et détenir 650 887 actions Groupe Fnac représentant autant de droits de vote, soit 3,92 % du capital et des droits de vote de cette société.
- 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.

À la connaissance de la Société, aucun actionnaire n'a franchi le seuil statutaire de 3 % sans en avoir informé la Société.

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.

7.1.2.9 Clauses particulières régissant les modifications du capital social

Le capital social de la Société peut être augmenté, réduit ou amorti par tous modes et de toute manière autorisés par la loi.

L'assemblée générale de la Société peut décider, pour toute réduction de capital, que cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise d'actifs de la Société.

7.2 Le capital

7.2.1 Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis

Le capital social de la Société s'élève à 16 595 610 euros, divisé en 16 595 610 actions d'un (1) euro de valeur nominale, entièrement souscrites et libérées et de même catégorie.

Le tableau ci-dessous présente les résolutions financières qui ont été approuvées par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 17 avril 2013.

Objet de la résolution	Montant maximal	Durée de l'autorisation ^(a)
Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société		18 mois
Émission avec maintien du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance	8 millions d'euros ^(b)	26 mois
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public	2,5 millions d'euros	26 mois
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par placement privé	2,5 millions d'euros	26 mois
Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital	10 % du capital social	26 mois
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	10 % du capital social	26 mois
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	8 millions d'euros	26 mois
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription	Limite prévue par la réglementation applicable (à ce jour, 15 % de l'émission initiale)	26 mois
Augmentation de capital par émission d'actions 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	0,5 million d'euros	26 mois
Octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription	10 % du capital social (plafond commun avec les attributions gratuites d'actions ci-dessous)	38 mois
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 suppression du droit préférentiel de souscription	10 % du capital social (plafond commun avec les octrois d'options de souscription ou d'achat ci-dessus)	38 mois
Autorisation de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues	10 % du capital social par 24 mois	26 mois

(a) À compter du 17 avril 2013.

(b) L'ensemble des autres délégations s'imputent sur ce plafond global.

Le conseil d'administration a, à deux reprises, mis en œuvre l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 17 avril 2013 (30^e résolution) concernant l'octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription. En 2013 par décision du 22 octobre 2013 par l'octroi de 393 922 options de souscription d'actions, représentant 2,37 % du capital social puis en 2014 par décision du 26 février

2014 par octroi de 211 040 options de souscription d'actions, représentant 1,2 % du capital social, soit un total de 604 962 options représentant 3,65 % du capital social.

La Société a également mis en œuvre la résolution portant autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société comme décrit en section 7.2.3 ci-après.

7.2.2 Titres non représentatifs de capital

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, la Société n'a émis aucun titre non représentatif de capital, à l'exception des titres super-subordonnés à durée indéterminée (« TSSDI ») pour un montant de 60 millions d'euros décrits en section 4.2.2.2 « Dette financière » point (c) et section 7.7.1 « Opérations avec le groupe Kering ».

7.2.3 Auto-contrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions

7.2.3.1 Programme de rachat d'actions propres en vigueur au jour d'enregistrement du Document de référence

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires de la Société a autorisé le 15 mai 2014 pour une durée de dix-huit 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	18 mois	55 euros (hors frais d'acquisition)	91 275 855 euros	10 % du capital de la Société

Objectifs autorisés

L'acquisition de ces actions peut être effectuée, à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur, **mais non en période d'offre publique**, notamment en vue (i) de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou (ii) de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote, selon les dispositions législatives et réglementaires applicables ; ou (iii) de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou (iv) de manière générale,

d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ; ou (v) de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou (vi) de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; ou (vii) de la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou (viii) de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Groupe Fnac par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF. Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Rachat dans le cadre de la régularisation de cours au titre du contrat de liquidité

Avec effet au 19 juin 2013, et pour une durée de douze mois renouvelable, la Société a confié à la société Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie établie par l'Amafi et approuvée par la décision de l'Autorité des marchés financiers du 21 mars 2011.

Pour la mise en œuvre de ce contrat de liquidité, un montant de 6 millions d'euros a été affecté au compte de liquidité.

En 2014, dans le cadre du contrat de liquidité, 651 489 actions ont été acquises au prix moyen de 31,63 euros pour un montant global de 20 605 945 millions d'euros et 651 489 actions ont été cédées au prix moyen de 31,47 euros pour un montant global de 20 503 531 millions d'euros. Au titre de ce contrat de liquidité, à la date du 31 décembre 2014, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 0 action et 5 999 965 euros.

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, la Société ne détient aucune de ses actions et aucune action de la Société n'est détenue par l'une de ses filiales ou par un tiers pour son compte.

7.2.3.2 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis pour autorisation à l'assemblée générale du 29 mai 2015

Une nouvelle autorisation est soumise à l'approbation de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 29 mai 2015 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014 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	100 euros (hors frais d'acquisition)	165 956 100 euros	10 % du capital de la Société

L'acquisition de ces actions pourra être effectuée, dans les limites autorisées par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur notamment en vue :

- * d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Groupe Fnac par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Amafi admise par l'AMF ;
- * de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement (à titre d'échange, de paiement ou autres) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport étant précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder la limite prévue à l'article L. 225-209, 6^e alinéa du Code de commerce dans le cadre d'opération de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- * 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, sous réserve de l'autorisation à conférer par la présente assemblée générale des actionnaires dans sa vingtième résolution à caractère 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 titres donnant accès au capital

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, la Société a attribué 604 962 options de souscription d'actions, ainsi que décrit ci-dessous.

Rapport spécial du conseil d'administration à l'assemblée générale annuelle sur les options de souscription d'actions (article L. 225-184 du Code de commerce)

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.

Les principes et la mise en œuvre d'un plan d'intéressement long terme destiné aux principaux dirigeants du Groupe (hors le mandataire social) ont été approuvés par le conseil d'administration du 22 octobre 2013 et par le conseil d'administration du 26 février 2014 respectivement sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations et ce, conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 17 avril 2013 au titre de la 30^e résolution.

Ces plans consistent en une attribution d'options de souscription d'actions aux dirigeants non-mandataires sociaux afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre.

Ces options ne seront définitivement acquises aux bénéficiaires que progressivement, par tranche, 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 du Groupe Fnac définie pour chacune desdites périodes d'acquisition.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 22 octobre 2013 prévoit trois périodes d'acquisition : 22 octobre 2013 à 31 mars 2015, 22 octobre 2013 à 31 mars 2016 et 22 octobre 2013 à 31 mars 2017.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 26 février 2014 prévoit deux périodes d'acquisition : 1^{er} mars 2014 à 30 septembre 2016 et 1^{er} mars 2014 à 30 septembre 2017.

Principales caractéristiques	Plan 2013	Plan 2014
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	17 avril 2013	17 avril 2013
Date du conseil d'administration	22 octobre 2013	26 février 2014
Prix d'exercice	20,28 €	23,60 €
Conditions de performance	Oui	Oui
Date d'acquisition définitive :	31 mars 2015 : pour 26 % 31 mars 2016 : pour 30 % 31 mars 2017 : pour 44 %	30 septembre 2016 : pour 53 % 30 septembre 2017 : pour 47 %
Nombre d'options des souscriptions d'actions initialement attribuées	393 922	211 040
Nombre de bénéficiaires	9	8
En cours d'acquisition au 31 décembre 2014	393 922	211 040
Total des options en cours d'acquisition au 31 décembre 2014		604 962

Les sociétés qui sont liées à Groupe Fnac 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.

À la date d'enregistrement du Document de référence, compte tenu des dates d'échéance des plans susvisés, aucune option n'a été exercée.

Effet dilutif

Au 31 décembre 2014, la Société avait attribué un total de 604 962 options de souscription donnant le droit de souscrire à 604 962 actions de la Société. Au 31 décembre 2014 le nombre d'actions de la Société s'élevait à 16 595 610 actions. À cette date, si toutes les options de souscription (plan 2013 et 2014) avaient été exercées, 604 962 actions auraient été créées, représentant un pourcentage de dilution de 3,65 %.

7.2.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré

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 « Actionnariat » du présent Document de référence, 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 trois derniers exercices

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du capital social de la Société depuis le 1^{er} janvier 2010 jusqu'à la date d'enregistrement du présent Document de référence.

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)
26/09/2012	Division du nominal par 7	6 131 671,00	N/A	875 953	6 131 671	1,00	6 131 671,00
27/12/2012	Augmentation de capital	6 131 671,00	0	6 131 671	6 131 671	89,00	545 718 719,00
17/04/2013	Réduction de capital motivée par des pertes	545 718 719,00	N/A	6 131 671	6 131 671	72,00	441 480 312,00
17/04/2013	Augmentation de capital	441 480 312,00	0	6 131 671	6 131 671	83,42	511 503 994,82
17/04/2013	Division du nominal et réduction de capital non motivée par des pertes	511 503 994,82	494 908 384,82	6 131 671	16 595 610	1,00	16 595 610,00

Les opérations significatives suivantes ont été réalisées sur le capital social de la Société depuis le 1^{er} janvier 2010 jusqu'à la date d'enregistrement du présent Document de référence :

- * l'assemblée générale des associés de la Société du 26 septembre 2012 a décidé la division de la valeur nominale des actions par sept, la ramenant de 7 euros par action à 1 euro par action, tout en multipliant par sept le nombre d'actions existantes ;
- * sur délégation de l'assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 29 novembre 2012, le conseil d'administration de la Société a décidé le 20 décembre 2012 une augmentation du capital social de la Société d'un montant

de 539 587 048 euros pour le porter de 6 131 671 euros à 545 718 719 euros par élévation du nominal de chacune des 6 131 671 actions composant le capital social à concurrence de 88 euros par action, le montant du nominal de chaque action passant de 1 euro à 89 euros. L'augmentation de capital a été réalisée le 27 décembre 2012 ;

- * l'assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société du 17 avril 2013 a modifié et réorganisé les capitaux propres de la Société selon les modalités suivantes :
 - cette assemblée a approuvé le principe d'une réduction de capital motivée par des pertes ayant pour effet de réduire le capital social de la Société d'un montant de

104 238 407 euros, pour le ramener de 545 718 719 euros à 441 480 312 euros, par réduction de la valeur nominale des actions de la Société d'un montant de 17 euros par action, ayant pour effet de ramener la valeur nominale de chacune des 6 131 671 actions composant le capital social de la Société de 89 euros à 72 euros. L'assemblée a décidé d'imputer le montant de la réduction de capital sur le compte « Report à nouveau » qui s'est trouvé ainsi ramené d'un solde négatif de - 105 930 998,42 euros à un solde négatif de - 1 692 591,42 euros,

- cette assemblée a approuvé une augmentation de capital d'un montant total de 70 023 682,82 euros, sans prime d'émission, par majoration de la valeur nominale de chacune des 6 131 671 actions de la Société d'un montant de 11,42 euros par action, ayant pour effet de porter la valeur nominale de chaque action de la Société de 72 euros à 83,42 euros. Cette augmentation de capital, dont la réalisation a été constatée le même jour, a eu pour effet de porter le capital social de la Société de 441 480 312 euros,

divisé en 6 131 671 actions de 72 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées, à la somme de 511 503 994,82 euros, divisé en 6 131 671 actions de 83,42 euros de valeur nominale chacune,

- cette assemblée a approuvé le principe d'une division de la valeur nominale des actions de la Société et d'une réduction de capital non motivée par des pertes ayant pour effet de ramener le montant du capital social de la Société à 16 595 610 euros divisé en 16 595 610 actions d'un euro de valeur nominale chacune. L'assemblée a décidé d'affecter le montant de la réduction de capital, soit 494 908 384,82 euros au poste de prime d'émission et décidé que ladite somme ne serait pas distribuable mais pourrait ultérieurement être réincorporée au capital ou servir à amortir des pertes sociales. La division de la valeur nominale des actions a été réalisée et le capital social est divisé en 16 595 610 actions d'une valeur nominale en euros correspondant à la fraction de 511 503 994,82 par 16 595 610.

7.3 Les actionnaires

7.3.1 Actionnariat

À la date du 31 décembre 2014, le capital et les droits de vote de la Société sont répartis comme suit :

Actionnaires	Nombre d'actions	Nombre des droits de votes	% de capital	% des droits de vote
Groupe Artémis	6 451 845	6 451 845	38,88 %	38,88 %
Prudential plc	1 518 915	1 518 915	9,15 %	9,15 %
DNCA	1 166 720	1 166 720	7,03 %	7,03 %
Public	7 458 130	7 458 130	44,94 %	44,94 %
TOTAL	16 595 610	16 595 610	100,00 %	100,00 %

Engagement du groupe Artémis – Le Contrat de Crédit prévoit le remboursement anticipé de l'intégralité des sommes qui sont dues à l'ensemble des prêteurs et l'annulation de l'ouverture de crédit disponible dans le cas où Artémis, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), cesserait de détenir au moins (i) 38,8 % du capital ou des droits de vote de la Société avant le 18 avril 2015 (correspondant au deuxième anniversaire de la date de signature du Contrat de Crédit signé en avril 2013) ou (ii) 25 % du capital ou des droits de vote de la Société à tout moment après cette date jusqu'au 18 avril 2016 (l'« Événement Déclencheur »). Il est précisé que, par acte séparé, Artémis

s'est engagée (pour son propre compte et pour le compte de ses filiales) jusqu'au 18 avril 2016, à ne pas déclencher un cas de remboursement anticipé et d'annulation de l'ouverture de crédit disponible au titre du Contrat de Crédit à raison de la seule réalisation de l'Événement Déclencheur. Toutefois, il est spécifié que cet engagement ne saurait obliger Artémis, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales), à souscrire, à garantir ou à acheter, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales), un nombre additionnel d'actions ou d'autres titres de la Société ou à utiliser les droits de vote attachés à ses actions ou à d'autres titres de la Société.

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 Groupe Fnac ne disposent pas de droits de vote différents des autres actionnaires.

7.3.3 Structure de contrôle

En détenant 38,88 % du capital social et des droits de vote de la Société, le groupe Artémis est représenté au sein du conseil d'administration de la Société et des comités du Conseil de façon minoritaire. (Voir la section 3.1.1 « Composition des organes de direction et de contrôle » du présent Document de référence.) Cette représentation est en outre encadrée par la présence de

membres indépendants au sein du conseil d'administration et des comités de la Société ainsi que par la mise en œuvre des recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. (Voir le chapitre 3.2 « Fonctionnement des organes d'administration et de direction » du présent Document de référence.)

7.3.4 Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle

Néant.

7.4 Les informations boursières

7.4.1 Marché des actions

Le titre Groupe Fnac est coté sur le marché Euronext Paris, compartiment B, depuis le 20 juin 2013.

Codes et classification du titre Groupe Fnac

Code ISIN : FR0011476928

Mnemo : Fnac

Code Euronext : FR0011476928

Marché : Euronext Paris – Valeurs locales

Compartiment : B (Mid-caps)

Indices : SBF250

7.4.2 Cours de l'action Groupe Fnac et volumes de transactions (code ISIN FR0011476928)

Lors de l'admission de ses titres à la cote, Groupe Fnac 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 2014, le cours de clôture de l'action Groupe Fnac s'établissait à 41,50 euros et a donc connu une très forte augmentation de 74 % sur l'année. Par ailleurs, la capitalisation boursière de Groupe Fnac atteignait 688,7 millions d'euros.

<i>(en euros)</i>	Cours moyen de clôture	Cours le plus haut	Cours le plus bas	Nombre de titres échangés toutes plateformes
Janvier 2014	22,7	24,0	20,8	1 037 816
Février 2014	24,2	31,0	22,5	1 716 265
Mars 2014	34,0	39,0	29,2	2 354 259
Avril 2014	36,8	40,3	34,0	724 478
Mai 014	34,2	36,1	33,0	610 118
Juin 2014	37,7	39,0	35,2	1 020 788
Juillet 2014	36,8	38,9	33,0	881 975
Août 2014	31,4	34,0	27,2	725 370
Septembre 2014	31,2	34,0	27,5	370 284
Octobre 2014	29,5	34,0	25,5	1 779 297
Novembre 2014	35,8	39,7	33,1	888 884
Décembre 2014	40,2	42,0	37,2	624 986
Janvier 2015	41,1	45,4	39,0	800 547
Février 2015	44,4	53,8	41,7	652 050

(Source Euronext pour les cours et extraction Bloomberg 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
Email : ct-contact@caceis.com

7.5 Politique de distribution des dividendes

La politique de distribution de Groupe Fnac et les dividendes futurs prendront en compte notamment les résultats de la Société, les contraintes liées au financement du Groupe, la mise en œuvre du plan stratégique « Fnac 2015 », la situation financière du Groupe, les conditions générales de l'activité et tout autre facteur jugé pertinent par le conseil d'administration de la Société. Ces éléments étant pris en compte, la Société a pour objectif d'aligner sa politique de distribution de dividendes sur les standards du secteur pour des groupes comparables (notamment Darty, Dixons, Best Buy, WH Smith, Home retail). Cet objectif ne constitue cependant pas un engagement de la Société.

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 et à

ne procéder à un quelconque paiement au titre des TSSDI que dans la mesure où (A) une telle distribution et/ou un tel paiement ne représentent pas ensemble 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 de référence). En outre, une distribution de dividende, de primes ou de réserves par la Société est un cas d'exigibilité des intérêts (et, dans certains cas, d'amortissement du principal) au titre des TSSDI d'un montant nominal total de 60 millions d'euros (voir la section 4.2.2.2 pour la partie concernant le financement au titre du TSSDI dans ce présent Document de référence).

Le tableau ci-dessous présente le montant des dividendes nets par action mis en distribution par la Société au cours des trois derniers exercices :

Année de mise en distribution	2012	2013	2014
Dividende net par action (en euros) ^(a)	1,24	0	0

(a) Ajusté afin de tenir compte de l'évolution du nombre d'actions et sur la base de 16 595 610 actions. Voir la section 7.1.15 « Historique du capital social au cours des trois derniers exercices » du présent Document de référence.

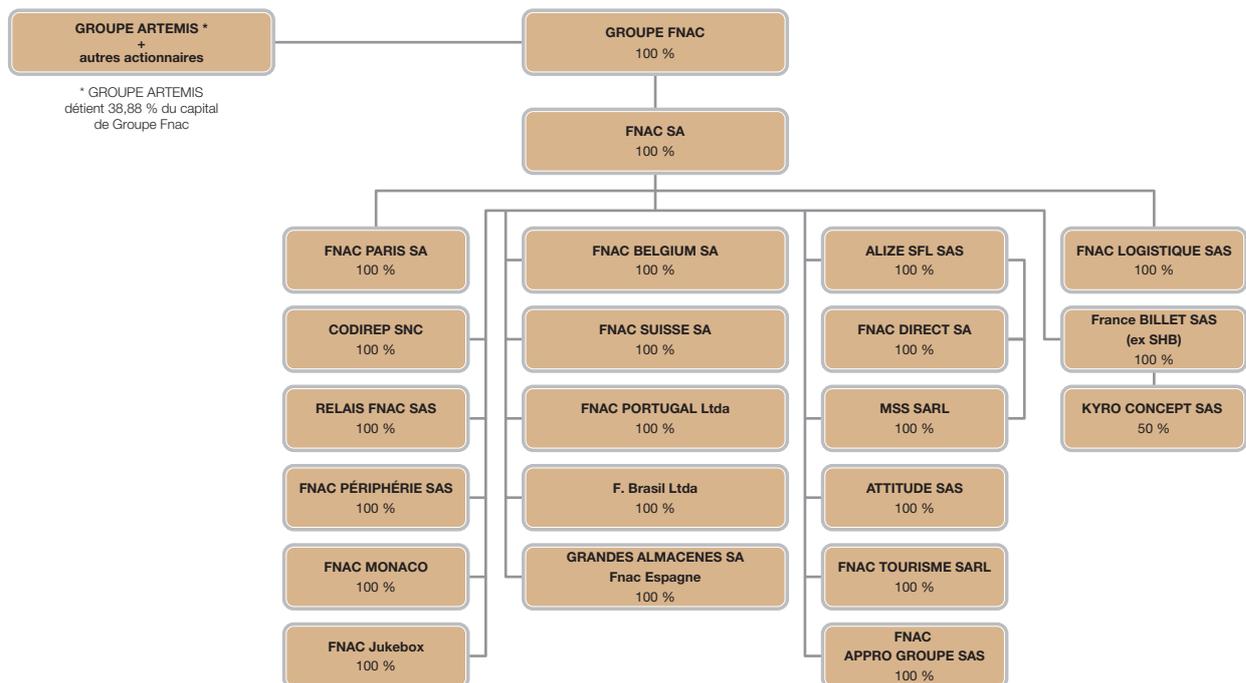
Il sera proposé à l'assemblée générale mixte des actionnaires du 29 mai 2015 de procéder à l'affectation du résultat qui s'élève à 27 920 156,46 euros. Après apurement des pertes antérieures par affectation de 582 865,06 euros au compte « report à nouveau » et

affectation d'un montant de 991 870,13 euros à la réserve légale, le solde de 26 345 421,27 euros sera affecté au compte « report à nouveau ».

7.6 Organisation du Groupe

7.6.1 Organigramme simplifié du Groupe

L'organigramme suivant présente l'organisation juridique du Groupe au 31 décembre 2014 :



7.6.2 Filiales et participations

7.6.2.1 Présentation générale

La Société est la société mère d'un groupe de sociétés comprenant, au 31 décembre 2014, 21 filiales consolidées (15 sociétés en France, 1 à Monaco et 5 sociétés à l'étranger). La Société est également la tête de l'intégration fiscale d'un groupe comprenant 14 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 SA ⁽¹⁾. L'organigramme simplifié figurant à la section 7.6.1 « Organigramme simplifié du Groupe » inclut l'ensemble des participations directes ou indirectes de la Société au 31 décembre 2014. Les filiales consolidées sont aussi listées à la note 36 « Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2014 » des comptes consolidés 2013 de la Société en section 5.2.

Une description des principales opérations au sein du Groupe figure à la section 7.7.3 « Opérations intragroupe significatives » du présent Document de référence.

7.6.2.2 Filiales importantes

Les principales filiales directes ou indirectes de Groupe Fnac sont décrites ci-après :

* **Fnac 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-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 775661390. Groupe Fnac détient près de 100 % du capital et des droits de

(1) Hors actions détenues par des membres du groupe de la Société ou des administrateurs pour former le nombre nécessaire d'actionnaires.

vote de Fnac SA. Fnac 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 informatiques, direction commerciale, secrétariat général (placé sous la responsabilité du directeur financier Groupe), direction des achats Groupe, direction de l'exploitation, direction de la communication, direction marketing et marque, direction financière et direction des ressources humaines ;

- * **Fnac Paris** est une société anonyme de droit français au capital de 27 095 600 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 350127460. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Paris. L'activité principale de Fnac Paris consiste en l'exploitation des magasins de l'Enseigne situés à Paris ;
- * **Fnac Direct** est une société anonyme de droit français au capital de 13 583 280 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 377853536. Groupe Fnac 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-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 334473352. Groupe Fnac 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 situés dans les grandes villes de province ;
- * **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-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 414948695. Groupe Fnac détient indirectement 100 % 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 ;
- * **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-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 343282380. Groupe Fnac 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 situés en banlieue parisienne ;
- * **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 4, rue Charles-Christoffe, 93200 Saint-Denis (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Bobigny sous le numéro 349014472. Groupe Fnac 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 12^e 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 54 009 675 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 434001954. Groupe Fnac 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 situés dans des centres commerciaux ou des zones commerciales en périphérie des agglomérations ;
- * **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-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 414702506. Groupe Fnac 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 ESPANA** 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 – 2^a planta 28223 Pozuelo de Alarcón, Madrid (Espagne) et immatriculée au Registre du commerce de Madrid sous le numéro A-80/500200 (numéro CIF). Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de GRANDES ALMACENES Fnac ESPANA. L'activité principale de GRANDES ALMACENES Fnac ESPANA consiste en l'exploitation des magasins 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, n° 9 – 6B, 1070 374 Lisbonne (Portugal) et immatriculée au Registre du commerce (*Conservatória do Registo Comercial*) de Lisbonne sous le numéro 503952230. Groupe Fnac 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 et du site Internet portugais de l'Enseigne ;
- * **F. Brasil** est une société à responsabilité limitée (*sociedade empresaria limitada*) de droit brésilien au capital de 175 664 186 réaux brésiliens, dont le siège social est situé Praça dos Omaguas, n°. 34, Pinheiros, CEP 05419-020, São Paulo, Etat de São Paulo (Brésil) et immatriculée au Registre du commerce

(*Cadatro Nacional de Pessoas Jurídicas do Ministerio da Fazenda (CNPJ/MF)*) sous le numéro 02.634.926/0001-64. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Portugal. L'activité principale de F. Brasil consiste en l'exploitation des magasins et du site Internet brésiliens 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. Groupe Fnac 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 ;

- * **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. Groupe Fnac 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.

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 « Évolution du périmètre de conso » des comptes consolidés à la section 5.2.

7.7 Opérations avec les apparentés

7.7.1 Opérations avec le groupe Kering

Convention de prise en charge de dépenses exceptionnelles liées à l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris

Au cours de l'exercice 2013 une convention réglementée a été conclue consistant en une convention de répartition, entre Kering et Groupe Fnac, de prise en charge de dépenses exceptionnelles liées à l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris au terme de laquelle Groupe Fnac a facturé un montant net de 3 005 876,88 euros hors taxe. Cette convention a été exécutée en 2013 et a été approuvée par l'assemblée générale ordinaire du 15 mai 2014 conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce. Cette convention a été exécutée et est donc expirée.

Contrat-cadre relatif aux opérations de change et de produits dérivés

Le Groupe a continué de bénéficier des contrats de couverture déjà souscrits auprès de PPR Finance ainsi que des services de la salle des marchés du groupe Kering durant une période transitoire s'étant achevée le 20 décembre 2013.

Convention relative à l'émission de TSSDI

Au cours de l'exercice 2013 une convention réglementée a été conclue consistant en une émission par Groupe Fnac SA de titres super-subordonnés à durée indéterminée (« TSSDI ») pour un montant de 60 millions d'euros souscrit le 24 avril 2013 en totalité en numéraire par la société Kering BV. Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale ordinaire du 15 mai 2014 conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce et s'est poursuivie pendant l'exercice 2014, mais n'a pas eu d'effet sur l'exercice. Au cours de l'exercice 2014, il n'y a pas eu d'administrateurs communs entre Kering BV et Groupe Fnac. Lors de sa revue annuelle des conventions réglementées, le conseil d'administration du 26 février 2015 a donc constaté que la convention se poursuit en 2015, mais qu'il ne s'agit plus d'une convention réglementée.

Convention de sortie du groupe d'intégration fiscale Kering SA de la société Groupe Fnac et de ses filiales françaises

Au cours de l'exercice 2013 une convention réglementée a été conclue consistant en une convention de sortie d'intégration fiscale entre les sociétés Kering SA, Groupe Fnac SA et les filiales françaises de cette dernière.

La convention prévoit notamment que les déficits fiscaux, moins-values nettes à long terme et crédits d'impôt réalisés pendant la période d'appartenance au groupe intégré Kering sont conservés par l'intégration fiscale du groupe Kering.

Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale ordinaire du 15 mai 2014 conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce et s'est poursuivie pendant l'exercice 2014. À ce titre elle est mentionnée en section 3.7 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent Document de référence. Cette convention n'a pas eu d'effet sur l'exercice 2014. Le conseil d'administration du 26 février 2015, lors de sa revue annuelle des conventions réglementées, a constaté la poursuite de cette convention.

Autres transactions avec le Groupe Kering

Par ailleurs, le Groupe a bénéficié en 2013 et 2014 d'une plateforme multi services informatiques opérée par Kering pour l'hébergement de serveurs et d'applications (notamment messagerie) des services associés (accès à Internet, stockage...) facturé à Fnac SA à hauteur de 2,3 millions d'euros HT. Ce contrat se poursuit en 2015.

7.7.2 Convention avec Alexandre Bompard

Convention de non-concurrence

Au cours de l'exercice 2013 une convention réglementée a été conclue consistant en un engagement de non-concurrence entre la Société et son Président-Directeur Général Monsieur Alexandre Bompard. Cet engagement, limité pour une durée de deux ans à compter de la fin du mandat de Monsieur Alexandre Bompard, porte sur le secteur de la distribution spécialisée en produits culturels et/ou technologiques et de loisir pour le grand public en France, Belgique, Espagne, Suisse, Portugal et Brésil. En contrepartie de cet engagement, Monsieur Alexandre Bompard percevrait une indemnité compensatrice brute s'élevant à 80 % 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 l'assemblée générale ordinaire du 15 mai 2014 conformément aux articles L. 225-42-1 alinéa 6 et L. 225-38 du Code de commerce et s'est poursuivi au cours de l'exercice 2014. Il est également décrit en section 3.3.1 « Rémunération et avantages du Président-Directeur Général » et mentionné en section 3.7 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent Document de référence. Cet engagement n'a pas eu d'effet sur l'exercice 2014. Le conseil

d'administration du 26 février 2015, lors de sa revue annuelle des conventions réglementées, a constaté la poursuite de cet engagement.

Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies

Au cours de l'exercice 2013 une convention réglementée a été conclue consistant en l'affiliation de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies bénéficiant à l'ensemble des cadres du Groupe Fnac en France. Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale ordinaire du 15 mai 2014 conformément aux articles L. 225-42-1 alinéa 6 et L. 225-42-1 du Code de commerce. Cet engagement s'est poursuivi au cours de l'exercice 2014. Il est également décrit en section 3.3.1 « Rémunération et avantages du Président-Directeur Général » et mentionné en section 3.7 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent Document de référence. Le montant des cotisations concernant cette affiliation au titre de 2014 s'élève à 10 337,04 euros. Le conseil d'administration du 26 février 2015, lors de sa revue annuelle des conventions réglementées, a constaté la poursuite de cet engagement.

7.7.3 Opérations intragroupe significatives

* **Convention d'intégration fiscale** : au cours de l'exercice 2013 une convention réglementée a été conclue entre Groupe Fnac 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 1^{er} janvier 2013. Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale ordinaire du 15 mai 2014 conformément à l'article L. 225-42-1 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.

* **Convention de placement et de financement de trésorerie** : Fnac SA a conclu avec certaines de ses filiales françaises ainsi qu'avec ses filiales belge, espagnole, suisse et portugaise 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 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 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 SA met à la disposition de ces entités les financements nécessaires liés aux besoins générés pour leur exploitation et leur programme d'investissements.

Pour la filiale brésilienne du Groupe, la mise en place d'un système centralisé de trésorerie n'est pas possible principalement en raison des contraintes liées à la réglementation des changes. La filiale brésilienne du Groupe bénéficie d'un prêt spécifique consenti par Fnac SA.

* **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 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 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 et la négociation des conditions d'achat de ces produits. Fnac 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 SA ou FAG, selon le cas, perçoit de la part de chaque filiale concernée un pourcentage du montant des produits achetés pour son compte.

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 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 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 SA est déterminée à partir des dépenses engagées annuellement pour assurer les prestations visées est 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 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 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 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 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 34 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les rapports spéciaux du commissaire aux comptes de la Société sur les conventions réglementées pour les exercices 2012 et 2013 ne font état d'aucune autre convention réglementée.

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. « Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » et à la section 7.7 « Opérations avec des apparentés » du présent Document de référence.



8

Informations complémentaires du Document de référence

8.1	Personnes responsables	226
8.1.1	Responsable du Document de référence	226
8.1.2	Attestation du responsable du Document de référence et du rapport financier annuel	226
8.1.3	Responsable de l'information financière	226
8.2	Contrôleurs légaux des comptes	227
8.2.1	Commissaires aux comptes titulaires	227
8.2.2	Commissaires aux comptes suppléants	227
8.3	Honoraires des commissaires aux comptes	227
8.4	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	228
8.5	Documents accessibles au public	228
8.6	Informations sur les participations	229
8.7	Documents incorporés par référence	229
8.8	Tables de concordance	230
8.8.1	Table de réconciliation du rapport de gestion (articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce)	230
8.8.2	Table de réconciliation du rapport financier annuel (article 222-3 du règlement général de l'AMF)	231
8.8.3	Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I du règlement européen n° 809/2004	232

8.1 Personnes responsables

8.1.1 Responsable du Document de référence

Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général de Groupe Fnac.

8.1.2 Attestation du responsable du Document de référence et du rapport financier annuel

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence, sont à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion (dont la table de réconciliation figure en section 8.8.1 du présent Document de référence) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, du résultat et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes, Deloitte & Associés, KPMG Audit, une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du même document.

Les comptes consolidés et annuels du Groupe Fnac présentés dans le Document de référence ont fait l'objet d'un rapport de contrôleurs légaux figurant respectivement en pages 5.7 et 5.8 dudit document. »

Fait à Ivry-sur-Seine, le 28 avril 2015

Alexandre Bompard
Président-Directeur Général

8.1.3 Responsable de l'information financière

Matthieu Malige
Directeur financier Groupe
Immeuble Le Flavia
9, rue des Bateaux-Lavois
94868 Ivry-sur-Seine Cedex
Tél. : +33 1 55 21 57 93

8.2 Contrôleurs légaux des comptes

8.2.1 Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte & Associés

Représenté par Stéphane Rimbeuf
185, avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine

Deloitte & Associés est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

KPMG Audit, Département de KPMG SA

Représenté par Hervé Chopin
1, cours Valmy
92923 Paris La Défense Cedex

KPMG est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

8.2.2 Commissaires aux comptes suppléants

BEAS

Représenté par Dominique Jumaucourt
185, avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine

BEAS est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

KPMG AUDIT IS

Représenté par Jay Nirsimloo
Immeuble Le Palatin
3 cours du Triangle
92939 Paris La Défense Cedex

KPMG AUDIT IS est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

8.3 Honoraires des commissaires aux comptes

(en millions d'euros)	Deloitte & Associés Montant (HT)			KPMG Audit Montant (HT)		
	2014	2013	Variation	2014	2013	Variation
Cac, certification, examen des comptes individuels et consolidés	0,6	0,7	(14,3 %)	0,5	0,6	(16,7 %)
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du cac	0,0	0,6	N/A	0,0	0,1	N/A
Sous-total Audit	0,6	1,3	(53,8 %)	0,5	0,7	(28,6 %)
Autres prestations (Juridique, fiscal, social)	0,1	0,1	0,0 %	0,0	0,0	0,00 %
TOTAL	0,7	1,4	(50,0 %)	0,5	0,7	(28,6 %)

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 de référence 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 accessibles au public

Des exemplaires du présent Document de référence 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.groupe-fnac.com) et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Pendant la durée de validité du présent Document de référence, les documents suivants (ou une copie de ces documents) peuvent être consultés :

- * les statuts de Groupe Fnac accessibles sur notre site internet www.groupe-fnac.com ;
- * tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le prospectus ;

- * les informations financières historiques incluses dans le prospectus.

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.

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 36 « Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2014 » du chapitre 5.2. « Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 ».

8.7 Documents incorporés par référence

Conformément à l'article 28 du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le présent Document de référence incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

Au titre des exercices clos le 31/12/2011 et le 31/12/2012 : les chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés et rapport du commissaire aux comptes y afférent figurent dans le Prospectus visé par l'Autorité des marchés financiers le 25 avril 2013, respectivement aux pages 33 à 36, 57 à 60, 62 à 160, 167 à 219, en annexe 3 aux pages 1 à 49 et aux pages 259 à 260.

Les informations incluses dans le Prospectus, autres que celles visées ci-dessus, sont le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document de référence et le Document de référence 2013. Le Prospectus et le Document de référence 2013 sont accessibles au siège de la Société et sur son site internet : www.groupe-fnac.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
Activité	
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	4.1.2
Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elles contrôlent	4.1
Indicateurs clés de performance de nature financière ou non financière	1.1, 4.1.1
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	4.1
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	4.1.2
Description des principaux risques et incertitudes	6
Indications sur l'utilisation des instruments financiers : objectifs, politique de la Société en matière de gestion des risques financiers	5.2.29
Informations sur les risques de marché (taux, change, actions)	5.2.29
Informations sur les risques pays	5.2.29
Événements importants survenus depuis la date de clôture de l'exercice et la date du rapport de gestion	4.3.2, 5.2.35
Évolution prévisible de la Société et entités comprises dans la consolidation et perspectives d'avenir	4.3.1
Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels (et consolidés)	N/A
Les activités de la Société en matière de recherche et développement	1.6
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	N/A
Dettes fournisseurs – Délais de paiement	N/A
Gouvernement d'entreprise	
Liste des mandats et fonctions exercées dans toute société par chaque mandataire social	3.1.1
Rémunération totale et avantages en nature versés à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé (y compris présentation des principes et des règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux)	3.3
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux	3.3
Opérations réalisées par les dirigeants et les mandataires sociaux sur les titres de la Société	N/A
Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci	N/A
Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	N/A
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	N/A
Mode de direction générale de la Société	3.5.2.2
RSE	
Informations sociales	2.3
Informations environnementales	2.4
Informations sur la politique du risque d'accident technologique	N/A

Rubriques du rapport de gestion	Paragraphe
Capital et actionariat	
État de la participation des salariés au capital social	N/A
Principaux actionnaires et répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2012	7.3.1
Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	3.5.2.8
Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions	7.2.4
Informations sur le programme de rachat d'actions – opérations effectuées par la Société sur ses propres actions (nombre et cours moyens des achats et ventes, motifs des acquisitions effectuées, fraction du capital qu'elles représentent...)	7.2.3
Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	N/A
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital	7.2.1
Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat	7.5
Divers	
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	7.5
Observations formulées par le comité d'entreprise sur la situation économique et sociale	N/A
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	5.4.19
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A

8.8.2 Table de réconciliation du rapport financier annuel (article 222-3 du règlement général de l'AMF)

Rubriques du rapport financier annuel	Paragraphe
Comptes annuels de la société Groupe Fnac	5.3, 5.4 et 5.5
Comptes consolidés de Groupe Fnac	5.1 et 5.2
Rapport de gestion	Se référer à la table de réconciliation du rapport de gestion
Attestation du responsable du rapport financier annuel	8.1.2
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	5.7
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.8
Honoraires des commissaires aux comptes	8.3
Rapport du Président du conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	3.5
Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du conseil d'administration	3.6

8.8.3 Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I du règlement européen n° 809/2004

Numéro Prospectus	Rubriques du Prospectus	Paragraphe
1.	Personnes responsables	
1.1	Noms et fonctions des personnes responsables	8.1.1
1.2	Attestation de la personne responsable	8.1.2
2.	Contrôleurs légaux des comptes	
2.1	Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	8.2
2.2	Démission, mise à l'écart ou non désignation	N/A
3.	Informations financières sélectionnées	
3.1	Informations financières historiques sélectionnées	1.1, 4.1.1
3.2	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	N/A
4.	Facteurs de risque	6, 5.2.29
5.	Informations relatives au Groupe	
5.1	Histoire et évolution	
5.1.1	Dénomination sociale	7.1.1.1
5.1.2	Lieu et numéro d'immatriculation	7.1.1.2
5.1.3	Date de constitution et durée	7.1.1.3
5.1.4	Siège social, forme juridique et législation applicable	7.1.1.4
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités	1.2, 4.1.2
5.2	Investissements	
5.2.1	Investissements réalisés	4.2.3.5
5.2.2	Principaux investissements en cours de réalisation	4.2.3.5
5.2.3	Principaux investissements envisagés	4.2.3.5
6.	Aperçu des activités du Groupe	
6.1	Principales activités	
6.1.1	Nature des opérations effectuées et principales activités	1.4
6.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	1.4
6.2	Principaux marchés	1.3.2
6.3	Événements exceptionnels	1.2
6.4	Dépendance éventuelle	N/A
6.5	Éléments fondateurs de toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	1.3
7.	Organigramme	
7.1	Organigramme simplifié du Groupe	7.6.1
7.2	Filiales importantes	7.6.2.2
8.	Propriétés immobilières, usines et équipements	1.6
8.1	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	1.6
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	2.4

Numéro Prospectus	Rubriques du Prospectus	Paragraphe
9.	Examen de la situation financière et du résultat du Groupe	
9.1	Situation financière	4.1
9.2	Résultat d'exploitation	
9.2.1	Facteurs importants	4.1.2.3
9.2.2	Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	4.1.3.2
9.2.3	Stratégie ou facteur pouvant influencer sur les opérations de la Société	4.1.2.2
10.	Trésorerie et capitaux du Groupe	
10.1	Informations sur les capitaux à court terme et à long terme de la Société	4.2.2, 5.1, 5.2.23
10.2	Source et montant des flux de trésorerie de la Société	4.2.3, 5.2.32
10.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société	4.2, 5.2.31
10.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de la Société	5.2.29
10.5	Informations concernant les sources de financement attendues	5.2.28
11.	Recherche et développement, brevets et licences	1.6
12.	Informations sur les tendances et les objectifs	4.3
13.	Prévisions ou estimations de bénéfice	N/A
14.	Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale	
14.1	Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale	3.1.1
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale	3.1.2
15.	Rémunération et avantages des dirigeants	
15.1	Rémunération des mandataires sociaux	3.3, 5.4.16.1
15.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par la Société ou ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	3.3.1.3, 5.2.25
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1	Date d'expiration des mandats actuels	3.1.1, 3.2.1
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	3.2.2
16.3	Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations de la Société	3.2.3
16.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	3.2.4
17.	Salariés	
17.1	Nombre et répartition des salariés	2.3.1
17.2	Participations et options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les membres du conseil d'administration	3.1.1.1
17.3	Accords de participation et d'intéressement	3.4
18.	Principaux actionnaires	
18.1	Actionnariat	7.3.1
18.2	Droit de vote des actionnaires	7.3.2
18.3	Structure de contrôle	7.3.3
18.4	Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle	7.3.4
19.	Opérations avec des apparentés	7.7

Numéro Prospectus	Rubriques du Prospectus	Paragraphe
20.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1	Informations financières historiques	5.1, 5.3
20.2	Informations financières pro forma	N/A
20.3	États financiers	5.1, 5.3
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1	Déclaration de la vérification des informations financières historiques	5.1, 5.3
20.4.2	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	3.6, 3.7
20.4.3	Source des informations financières non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	8.7
20.5	Date des dernières informations financières	5.1, 5.3
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7	Politique de distribution de dividendes	7.5
20.7.1	Montant du dividende par action éventuellement ajusté pour permettre la comparaison quand le nombre d'actions de l'émetteur a changé	N/A
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	5.2.33.6, 5.5
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	5.6
21.	Informations complémentaires	
21.1	Capital social	
21.1.1	Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis	7.2.1
21.1.2	Titres non représentatifs de capital	7.2.2
21.1.3	Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions	7.2.3
21.1.4	Autres titres donnant accès au capital	7.2.4
21.1.5	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré	7.2.5
21.1.6	Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	7.2.6
21.1.7	Historique du capital social au cours des trois derniers exercices	7.2.7
21.2	Actes constitutifs et statuts	
21.2.1	Objet social	7.1.2.1
21.2.2	Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale	7.1.2.3
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	7.1.2.4
21.2.4	Modification des droits des actionnaires	7.1.2.5
21.2.5	Assemblées générales	7.1.2.6
21.2.6	Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle	7.1.2.7
21.2.7	Franchissements de seuils et identification des actionnaires	7.1.2.8
21.2.8	Clauses particulières régissant les modifications du capital social	7.1.2.9
22.	Contrats importants	1.4.2, 1.4.3, 4.1.2.3, 7.7, 7.8
23.	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	8.4
24.	Documents accessibles au public	8.5
25.	Informations sur les participations	8.6, 5.2.19, 5.4.18

■ Notes

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

Crédits photos : Denis Allard / Ben Callens / Fnac.

Conception et réalisation : **RR DONNELLEY**



FNAC

Flavia
9, rue des Bateaux-Lavoirs
94868 Ivry-sur-Seine
+33 (0)1 72 28 17 21

www.groupe-fnac.com

Société anonyme au capital de 16 595 610 €

RCS Créteil 055 800 296