



FNAC DARTY

Document de référence

INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

2017

SOMMAIRE

1	PRÉSENTATION DU GROUPE	5
1.1 /	Fnac Darty : un leader de la distribution omnicanale	6
1.2 /	Historique	8
1.3 /	Marchés et offre Fnac Darty	12
1.4 /	Stratégie du Groupe : Confiance+	19
1.5 /	Parc immobilier et équipements	29
1.6 /	Recherche et développement, brevets et licences	30
2	RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE	31
2.1 /	Notre politique RSE	32
2.2 /	Note méthodologique	33
2.3 /	Informations sociales	35
2.4 /	Informations environnementales	45
2.5 /	Informations sociétales	51
2.6 /	Table de concordance article 225 Grenelle 2	56
2.7 /	Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	58
3	RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	61
3.1 /	Organisation de la gouvernance	62
3.2 /	Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle	80
3.3 /	Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction	92
3.4 /	Participation, intéressement collectif et intéressement long terme	105
3.5 /	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en période d'offre publique	107
3.6 /	Autres informations	107
3.7 /	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	108
4	COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE	111
4.1 /	Informations financières pro forma	112
4.2 /	Analyse de l'activité et des résultats consolidés	113
4.3 /	Trésorerie et capitaux du Groupe	131
4.4 /	Événements récents et perspectives	139
5	ÉTATS FINANCIERS	141
5.1 /	Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2017 et 2016	142
5.2 /	Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017	148
5.3 /	Comptes sociaux	222
5.4 /	Annexe comptable	226
5.5 /	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	239
5.6 /	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	240
5.7 /	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	246
6	FACTEURS DE RISQUE ET CONTRÔLE INTERNE	251
6.1 /	Risques stratégiques et économiques	252
6.2 /	Risques opérationnels	253
6.3 /	Risques de marché	257
6.4 /	Risques financiers	259
6.5 /	Assurances	260
6.6 /	Gestion des risques	262
7	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT	271
7.1 /	La Société	272
7.2 /	Le capital	278
7.3 /	Les actionnaires	287
7.4 /	Les informations boursières	291
7.5 /	Politique de distribution des dividendes	292
7.6 /	Organisation du Groupe	293
7.7 /	Opérations avec les apparentés	296
7.8 /	Contrats importants	299
8	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	301
8.1 /	Personnes responsables	302
8.2 /	Contrôleurs légaux des comptes	303
8.3 /	Honoraires des commissaires aux comptes	303
8.4 /	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	304
8.5 /	Documents accessibles au public	304
8.6 /	Informations sur les participations	305
8.7 /	Documents incorporés par référence	305
8.8 /	Tables de concordance	306
8.9 /	Glossaire des indicateurs alternatifs de performance	311

FNAC DARTY

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2017

intégrant le rapport financier annuel



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



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 03 avril 2018, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Citation

du Directeur Général



Enrique MARTINEZ,
Directeur Général de Fnac Darty

Depuis 2010, Fnac et Darty ont su anticiper l'avènement de l'omnicanal et ont réalisé avec succès les nécessaires transformations de leur modèle économique.

Les avancées rapides de l'intégration entre Fnac et Darty permettent au nouveau Groupe de réaliser en 2017 des résultats solides et en forte progression, intégrant plus de 65 % des 130 millions d'euros de synergies attendues pour fin 2018.

Avec le déploiement de son plan stratégique Confiance+, porté par ses 26 000 collaborateurs animés par une volonté d'excellence au service d'un même groupe, Fnac Darty est aujourd'hui un groupe en conquête.

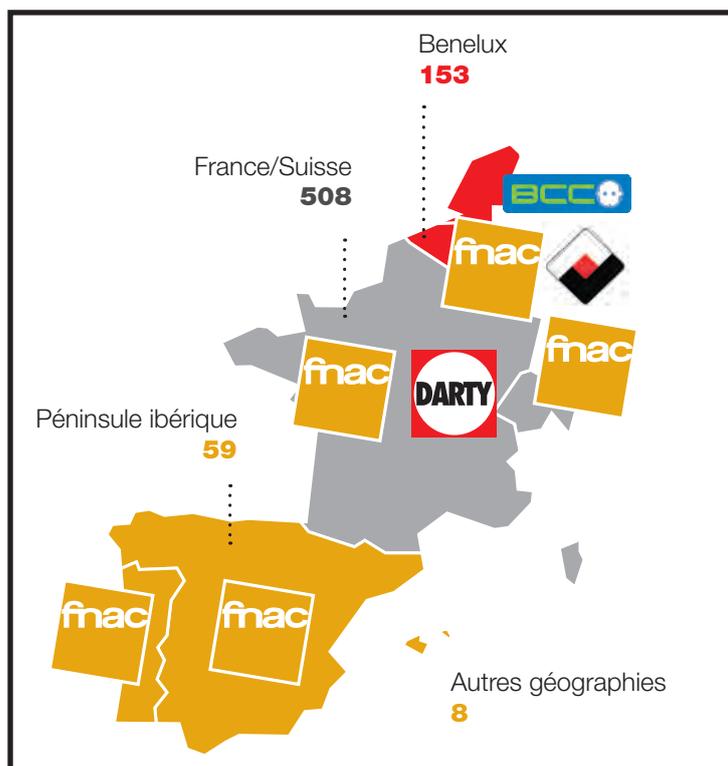
Le Groupe propose ainsi à ses millions de clients une offre de produits étendue et diversifiée ainsi qu'une gamme de services unique.

Fnac Darty s'impose ainsi comme une plateforme omnicanale incontournable répondant aux meilleurs standards du marché.

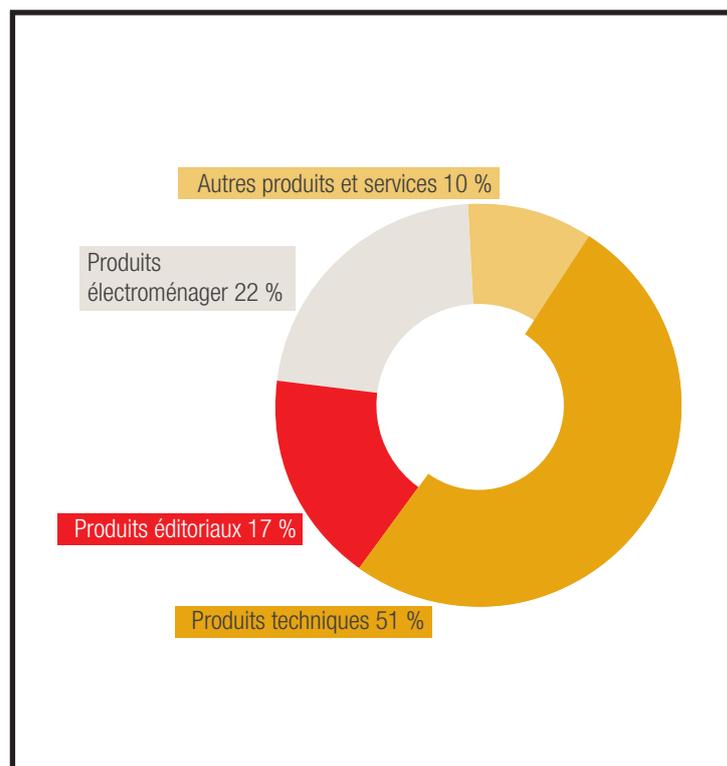


Le réseau Fnac Darty

NOMBRE DE MAGASINS PAR GÉOGRAPHIE



OFFRE DE PRODUITS ET SERVICES



Fnac Darty en 2017

- Présentation du plan stratégique Confiance+ en décembre 2017.
- Plus de 65 % des synergies réalisées sur l'objectif total de 130 millions d'euros à fin 2018.
- Lancement de Darty+ en octobre 2017 sur le modèle de Fnac+.
- Près de 280 magasins Darty désormais éligibles au retrait de commandes fnac.com.
- Elargissement des offres de livraison avec une gamme de services unique sur le marché.
- Partenariats exclusifs avec Deezer et Google pour une expérience client enrichie.
- Ouverture de 78 magasins, dont 58 franchisés.
- Ouverture d'une vingtaine de shop-in-shops, Fnac chez Darty et Darty chez Fnac.

Chiffres clés

- Chiffres d'affaires : **7,4 md€**
- Nombre de collaborateurs : **26 000**
- Nombre de magasins : **728**
- **2^e** acteur E-commerce en France⁽¹⁾
- Poids des ventes omnicanales : **47 %** des commandes internet

(1) Source Fevad / Mediamétrie au 30 septembre 2017 : 19,9 millions de visiteurs uniques cumulés en moyenne par mois.

1



Présentation du Groupe

1

1.1 / Fnac Darty : un leader de la distribution omnicanale	6	1.3 / Marchés et offre Fnac Darty	12
1.1.1 / Un leader européen	6	1.3.1 / Description des marchés	12
1.1.2 / Deux marques emblématiques	6	1.3.2 / L'évolution des marchés	12
1.1.3 / Une offre de produits diversifiée et équilibrée	6	1.3.3 / Une offre diversifiée de produits et services	15
1.1.4 / Une proposition omnicanale répondant aux attentes en constante évolution des clients	7	1.3.4 / Présence géographique	18
1.1.5 / La densification d'un réseau de magasins multiformats renforçant la proximité avec le client	7	1.4 / Stratégie du Groupe : Confiance+	19
1.2 / Historique	8	1.4.1 / Devenir la plateforme omnicanale de référence en Europe	19
1.2.1 / Historique de la Fnac	8	1.4.2 / Un écosystème client enrichi	20
1.2.2 / Historique de Darty	9	1.4.3 / Une plateforme omnicanale ouverte	22
1.2.3 / Les grandes étapes du rapprochement entre Fnac et Darty	10	1.4.4 / Une stratégie déployée à l'international	27
1.2.4 / Faits marquants 2017	10	1.4.5 / Trajectoire financière	28
		1.5 / Parc immobilier et équipements	29
		1.6 / Recherche et développement, brevets et licences	30

1.1 / Fnac Darty : un leader de la distribution omnicanale

1.1.1 / UN LEADER EUROPÉEN

Avec 7,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires et près de 26 000 collaborateurs, Fnac Darty se positionne dans le top 3 des distributeurs européens omnicanaux. Sa position de leader repose notamment sur un trafic important : 266 millions de visites en magasins sur le Groupe et 19,9 millions de visiteurs uniques cumulés en moyenne par mois en France sur Internet. Le Groupe est présent dans 11 pays, notamment en France, en Belgique, aux Pays-Bas, en Espagne et au Portugal.

Fnac Darty est leader de la distribution en France de produits techniques et est un acteur incontournable de la distribution de produits éditoriaux, en étant notamment premier libraire avec plus de 46 millions de livres vendus. Le Groupe est également un acteur majeur du marché de l'électroménager et leader en France sur les ventes de billets de spectacle.

1.1.2 / DEUX MARQUES EMBLÉMATIQUES

Le Groupe dispose de deux marques reconnues jouissant d'une forte notoriété depuis leur création, chacune il y a plus de 60 ans. Le Groupe fournit une proposition unique à ses clients et dispose d'un réseau de distribution attractif pour ses fournisseurs.

Les deux enseignes ensemble constituent un réseau plus fort en s'appuyant sur des notoriétés complémentaires. En effet, la Fnac bénéficie d'une reconnaissance de marque spontanée à hauteur de 99 % en France. Darty, quant à lui, bénéficie d'une reconnaissance de marque spontanée de 98 %.

1.1.3 / UNE OFFRE DE PRODUITS DIVERSIFIÉE ET ÉQUILIBRÉE

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

Les deux enseignes Fnac et Darty distribuent chacune des produits bruns et gris (51 % du chiffre d'affaires), un secteur dont la croissance connaît des cycles d'innovation courts. Cette offre commune est enrichie, d'une part, par la force de la Fnac dans les produits éditoriaux (17 % du chiffre d'affaires) et,

d'autre part, par la position de leader de Darty sur le marché de l'électroménager (près de 22 % du chiffre d'affaires). Les ventes d'autres produits et services (plus de 10 % du chiffre d'affaires) comme le Jeux & Jouets, la Papeterie, l'offre Cuisine, le service après-vente, les garanties et la billetterie sont de véritables relais de croissance. La description de l'offre produit est détaillée en section 1.3.3 « Une offre diversifiée de produits et services » du présent Document de référence.

1.1.4 / UNE PROPOSITION OMNISCANALE RÉPONDANT AUX ATTENTES EN CONSTANTE ÉVOLUTION DES CLIENTS

Avec 19,9 millions de visiteurs uniques cumulés en moyenne par mois ⁽¹⁾ sur Internet, Fnac Darty se positionne comme le numéro 2 de l'e-commerce en France sur ses marchés. Le Groupe est également en mesure de mettre à disposition de ses clients un site Internet par enseigne et par pays d'implantation soit au total neuf sites Internet.

Les activités Internet ont affiché un fort dynamisme en 2017, portées notamment par le développement des Marketplaces (en France, en Espagne, au Portugal et en Belgique) et l'amélioration des plateformes web en Péninsule Ibérique.

Le Groupe combine les capacités omniscanales de la Fnac et de Darty. Les ventes omniscanales représentent ainsi 47 % des ventes Internet. En associant son offre physique et son offre digitale, il est en mesure de proposer des services innovants tels que :

- le *click&mag* ;
- le *click&collect* ;
- l'offre de livraison en deux heures.

Ces services garantissent ainsi une expérience d'achat harmonieuse et fluide entre les achats en magasin et les achats en ligne et sont détaillés en section 1.4.3.2 « Une efficacité opérationnelle de premier rang ».

1.1.5 / LA DENSIFICATION D'UN RÉSEAU DE MAGASINS MULTIFORMATS RENFORÇANT LA PROXIMITÉ AVEC LE CLIENT

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

Son exposition à l'international est renforcée, à travers 11 pays, avec notamment une plus grande présence européenne.

À fin décembre 2017, Fnac Darty dispose d'un réseau de 728 magasins (510 en France) ce qui permet au Groupe d'être au plus près du consommateur. Le Groupe opère 520 magasins en propre et 208 magasins en franchise. En 2017, le Groupe a ouvert 78 magasins (62 en France), dont 58 franchisés.

Dans les années à venir, le Groupe vise une poursuite de son maillage territorial afin de renforcer son dispositif omniscanal. Le développement du réseau se fera majoritairement en franchise, un modèle peu consommateur de capitaux et qui permet de s'appuyer sur le savoir-faire opérationnel des partenaires et sur leur connaissance du marché local. Le Groupe a par exemple capitalisé sur les partenariats conclus respectivement avec Intermarché et Vindemia sur le format de proximité, avec Lagardère Services sur le format Travel retail, et avec Sedadi sur le format Fnac Connect. Bénéficiant de l'ensemble des fonctionnalités omniscanales, ces nouveaux formats (Travel, Proximité et Connect) contribuent ainsi au développement des sites Internet du Groupe et au renforcement de sa stratégie omniscanale. La section 1.4.3.1 « Des magasins multiformats optimisés et digitalisés » du présent Document de référence présente en détail la description de chacun des formats.

(1) Source Fevad/Mediamétrie à fin septembre 2017.

1.2 / Historique

1.2.1 / HISTORIQUE DE LA FNAC

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

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

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

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

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

1969 L'Enseigne ouvre un second magasin en 1969, avenue de Wagram à Paris (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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En juillet 2016, l'Enseigne obtient l'autorisation de l'Autorité de la concurrence en France et prend le contrôle de Darty.

1.2.2 / HISTORIQUE DE DARTY

1957 Création de l'enseigne Darty.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

de participation de 49 % dans la société New Vanden Borre, distributeur spécialisé dans les produits électrodomestiques en Belgique.

Darty ouvre son 100^e magasin.

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

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

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

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

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

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

2007 Succès du lancement de la carte Darty : Cette carte de reconnaissance client permet de retrouver sur darty.com l'ensemble des produits achetés, leurs garanties, les notices d'utilisation et le choix de consommables associés. Création du 1^{er} espace cuisine sur mesure au sein du nouveau magasin Darty sur la rue de Rivoli à Paris.

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

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

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

1.2.3 / LES GRANDES ÉTAPES DU RAPPROCHEMENT ENTRE FNAC ET DARTY

À partir de septembre 2015, La Fnac a fait part de son intention d'achat de Darty afin de créer un leader européen de la distribution spécialisée.

Le 20 novembre 2015, Groupe Fnac a annoncé les termes d'une offre pré-conditionnelle recommandée en vue de l'acquisition de la totalité du capital de Darty. Cette offre avait reçu le soutien formel de certains actionnaires de Darty représentant plus de 23 % du capital.

Dans le cadre de l'offre d'acquisition de Darty, la Fnac a publié le 18 mai 2016 son *Offer Document* contenant les termes et conditions détaillées de son offre sur Darty.

Lors de l'assemblée générale mixte qui s'est tenue le vendredi 17 juin, les actionnaires de Groupe Fnac ont approuvé l'émission d'actions nouvelles Fnac au profit des actionnaires de Darty à une quasi-unanimité.

L'Autorité de la concurrence a annoncé le 18 juillet 2016 qu'elle avait décidé d'autoriser le rachat de Darty par Groupe Fnac. Après

plusieurs mois d'un dialogue constructif entre la Fnac et l'Autorité, celle-ci a reconnu que les magasins physiques et les ventes en ligne appartenaient à un seul et même marché, décision pionnière en Europe. L'entité combinée devra céder cinq points de ventes existants et un point de vente à ouvrir sur l'ensemble des réseaux combinés de la Fnac et Darty en France.

Le 19 juillet, l'offre de la Fnac a été déclarée inconditionnelle à tous égards, toutes les conditions suspensives relatives, telles que décrites dans l'*Offer Document*, étant satisfaites ou levées. À cette date, la Fnac a annoncé détenir ou avoir reçu des acceptations valides au titre de l'offre pour un total d'actions représentant approximativement 92,40 % du capital de Darty.

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

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

1.2.4 / FAITS MARQUANTS 2017

Croissance des ventes du Groupe

En 2017, le Groupe a enregistré une nouvelle croissance de ses ventes avec un chiffre d'affaires en croissance pro forma de 0,4 % par rapport à 2016. L'année a été marquée par une progression des ventes dans l'ensemble des zones géographiques où le Groupe est présent : la France et la Suisse, la Péninsule Ibérique et le Benelux. Le résultat opérationnel s'établit à 270 millions d'euros en base pro forma, soit une marge opérationnelle de 3,6 %.

Accélération de l'intégration Fnac Darty en 2017 avec un déploiement des synergies

La poursuite des initiatives menées par le Groupe depuis 2016 ont permis de conforter en 2017 le fort potentiel de création de valeur. À fin 2017, les synergies ont déjà eu un impact favorable de 85 millions d'euros contre 65 millions d'euros prévus initialement. Ainsi, le Groupe confirme avec confiance son objectif de 130 millions d'euros de synergies fin 2018.

Les synergies de revenus (objectif de 20 millions d'euros de contribution au résultat opérationnel courant sur un total de 130 millions d'euros), proviennent du fort potentiel de complémentarité des deux enseignes.

Dans la continuité des initiatives commerciales mises en œuvre en 2016, telles que l'ouverture d'un espace Darty sur la Marketplace fnac.com ou les retraits d'achats fnac.com dans le réseau Darty, le Groupe a étendu son offre de produits et services cross-enseignes. 15 magasins Fnac ont ainsi accueilli un espace Darty, tandis que 3 magasins Darty ont inversement vu l'ouverture d'espaces Fnac. Un premier point de vente rassemblant deux magasins Fnac et Darty a également été ouvert en juin. De nouveaux programmes de fidélité avec des avantages proposés dans les deux enseignes ont été, soit étendus pour Fnac+, soit lancés avec Darty+.

Sur le plan des synergies de coûts (objectif de 110 millions d'euros de contribution au résultat opérationnel courant), les économies proviennent notamment des synergies d'achats indirects et de marchandises (produits bruns, produit gris et petit électroménager) et de la mutualisation des fonctions support, facilitée par la mise en place d'un siège commun.

La mise en place d'une nouvelle organisation logistique permet de générer des économies significatives à travers la refonte du plan de transport sur l'ensemble du territoire français. En matière informatique, le Groupe a poursuivi en 2017 la mutualisation des systèmes des deux enseignes ainsi que la recherche de synergies sur les achats directs et indirects.

L'enrichissement des contenus au service des adhérents

Le Groupe a noué en 2017 une alliance stratégique avec Deezer, acteur international majeur du streaming musical et leader français. Grâce à un dispositif commercial exclusif, la Fnac est désormais en mesure d'offrir à ses clients le meilleur du streaming musical, en complément de l'offre physique du Groupe. Les clients de la Fnac et de Darty bénéficieront, dans le cadre des programmes d'adhésion ou simplement lors de l'achat de produits audio et musique, d'offres avantageuses d'accès aux services de Deezer.

Poursuite de l'expansion du réseau de magasins

Le rythme d'expansion du réseau de magasins est resté soutenu en 2017 au sein des deux enseignes, avec un total d'ouvertures de 78 magasins sur l'ensemble de l'exercice. La Fnac a ainsi ouvert 28 magasins en 2017 (contre 27 en 2016) dont 9 magasins à l'international.

Darty a ouvert 49 magasins en 2017, dont 36 magasins franchisés en France et 7 magasins intégrés en Belgique.

Un premier magasin mixte Fnac Darty franchisé a également ouvert au cours de l'année 2017.

Le Groupe a su capitaliser sur les partenariats conclus respectivement avec Intermarché et Vindemia sur le format de proximité, Lagardère Services sur le format travel retail, et Sedadi sur le format Fnac Connect. Ainsi, 18 magasins de proximité, 2 magasins Travel, et 1 Fnac Connect ont ouvert au cours de l'année.

Le Groupe a par ailleurs procédé à la fermeture de 14 magasins au cours de l'année 2017, dont 11 magasins en France.

Renforcement de l'omnicanal

L'offre omnicanal du Groupe s'est enrichie au cours de l'année avec de nouvelles initiatives permettant aux clients de profiter du meilleur des deux enseignes. La collecte d'achats réalisés sur fnac.com est désormais possible dans 276 magasins Darty en France, bénéficiant ainsi du maillage important du réseau Darty. Les projets d'optimisation de la logistique, à l'image du transfert de l'entrepôt Wissous 2, permettent aux clients et aux magasins de bénéficier des meilleurs services en la matière tout en renforçant la plateforme omnicanal du Groupe.

Élargissement de l'écosystème Fnac Darty

La plateforme omnicanal du Groupe s'est également enrichie au travers de nouveaux partenariats, afin de renforcer la proposition de valeur tant aux clients qu'aux partenaires.

Le Groupe a ainsi conclu un accord industriel avec le Groupe Carrefour, visant à conduire des achats en communs pour les produits techniques et électroménagers en France, illustrant ainsi les atouts du Groupe en matière de connaissance de gammes.

Le Groupe a également noué un partenariat avec Google, assurant ainsi pendant 3 mois la distribution exclusive de l'enceinte connectée Google Home. Parallèlement, un « Bouton Darty » a été intégré à l'écosystème Google Home, permettant aux clients de bénéficier directement et sur simple commande vocale d'une assistance dédiée.

Gouvernance et actionariat

Le 17 juillet 2017, le conseil d'administration a nommé Enrique Martinez Directeur Général de Fnac Darty afin de poursuivre la transformation du Groupe engagée ces dernières années et de mener efficacement à son terme le processus d'intégration de la Fnac et de Darty engagée en 2016.

Le 26 juillet 2017, Artémis a conclu un accord de sa participation au capital de Fnac Darty à CECONOMY. L'accord, portant sur les 6 451 845 actions ordinaires et représentant une participation d'environ 24,33 % du capital de Fnac Darty au 30 juin 2017, va permettre à l'équipe dirigeante de Fnac Darty de bénéficier de l'appui de CECONOMY en tant qu'actionnaire de référence pour poursuivre le déploiement de sa stratégie.

Lancement du plan Confiance+

Fin 2017, le Groupe a lancé son plan stratégique Confiance+ (cf. section 1.4 « Stratégie du Groupe : Confiance+ »).

L'analyse des performances opérationnelles et financières du Groupe sont détaillées dans la section 4.2 « Analyse de l'activité et des résultats consolidés ».

1.3 / Marchés et offre Fnac Darty

1.3.1 / DESCRIPTION DES MARCHÉS

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

- les produits éditoriaux : livres (physiques ou numériques), audio (CD, Vinyles), DVD/Blu-Ray, jeux vidéo neufs ou d'occasion et consoles, jeux et jouets, papeterie ;
- les produits techniques : photographie, TV Vidéo, Son (hi-fi, casques et enceintes), Informatique et tablettes, téléphonie, Objets Connectés ;

- l'électroménager, réparti entre le gros électroménager (réfrigérateurs, cuisson, lave-linges) et le petit électroménager (aspirateur, hygiène, petite cuisson) ;

- les services : SAV, assurances, coffrets et cartes cadeaux, billetterie.

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

Taille des marchés en millions d'euros HT en France (source GfK, février 2018)

	2017	Variation par rapport à 2016		2017	Variation par rapport à 2016
TV (Vidéo)	1 850	(19,8 %)	Livres	3 401	(1,4 %)
Son	1 135	3,5 %	Audio	418	(7,7 %)
Photo	832	(6,7 %)	Vidéo	469	(10,1 %)
Informatique	4 691	(3,8 %)	Gaming	1 934	16,5 %
Téléphonie	3 000	5,1 %	Papeterie	1 671	(1,2 %)
Objets Connectés	1 626	1,8 %	Gros électroménager	5 768	4,5 %
Jeux & Jouets ^(a)	2 104	(0,9 %)	Petit électroménager	3 185	2,6 %

(a) Source : NPD HT.

1.3.2 / L'ÉVOLUTION DES MARCHÉS

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

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

L'essor du commerce électronique a donné lieu à l'apparition de nouveaux concurrents spécialistes de l'Internet, les *pure players*, misant sur la compétitivité prix et services et sur un élargissement croissant de leur offre. Certains *pure players*, comme Amazon, disposent d'une présence internationale tandis

que d'autres, comme Cdiscount ou Rue du Commerce, sont focalisés essentiellement sur le marché français. Les concurrents internationaux offrent à leurs clients un niveau de qualité de service très élevé (qualité du site Internet, logistique et transport, 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 d'e-commerce a permis d'élargir l'offre de produits disponibles, et a facilité la comparaison des prix en instantané. Les consommateurs disposent également d'une information plus riche sur les caractéristiques des produits via les fiches techniques et les avis des consommateurs. Plus avertis par cette richesse d'information, ils deviennent plus exigeants en magasin en matière de prix, de conseils et d'offres de produits.

Le développement rapide d'Internet est également à l'origine d'un phénomène de dématérialisation, c'est-à-dire le passage des supports physiques aux supports numériques, qui a profondément bouleversé les modes de consommation des produits éditoriaux en favorisant le recours au téléchargement en ligne et le streaming. Les consommateurs privilégient de plus en plus des produits éditoriaux dématérialisés, en partie en raison de leurs prix inférieurs à leurs homologues physiques, mais aussi en raison des avantages qu'ils procurent : gain de place, accessibilité, consommation immédiate, etc. Cependant, ce phénomène de dématérialisation 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 53 %, 30 % et 46 % ⁽¹⁾. Même si le marché du livre numérique se développe en France, il reste un segment émergent représentant autour de 2,5 % du marché du livre en 2017.

1.3.2.2 / Environnement concurrentiel

Les principaux concurrents de Fnac Darty sont :

- les distributeurs spécialistes d'Internet dits les *pure players*, qui représentent la majorité du marché de vente en ligne. Ils misent sur la compétitivité prix et services et sur un élargissement croissant de leur offre. Les principaux concurrents en France sont les sites Internet Amazon, Cdiscount 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, HTM Boulanger, Conforama, But et Cultura ;

- les acteurs de la grande distribution (principalement les hypermarchés, comme Carrefour, Auchan, Leclerc, Géant Casino ou Cora) proposent également des produits techniques, éditoriaux et électroménager ;
- les FAI (fournisseurs d'accès Internet) et les plateformes numériques (Spotify, Deezer, iTunes) qui proposent de la musique, de la VOD (Netflix) ou du gaming en ligne.

1.3.2.3 / Des marchés corrélés aux revenus des foyers

Le Groupe détient une position de leader sur ses trois grands marchés : les produits techniques, l'électroménager, et les produits éditoriaux.

L'évolution des marchés des produits techniques, des produits éditoriaux et électroménager 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.

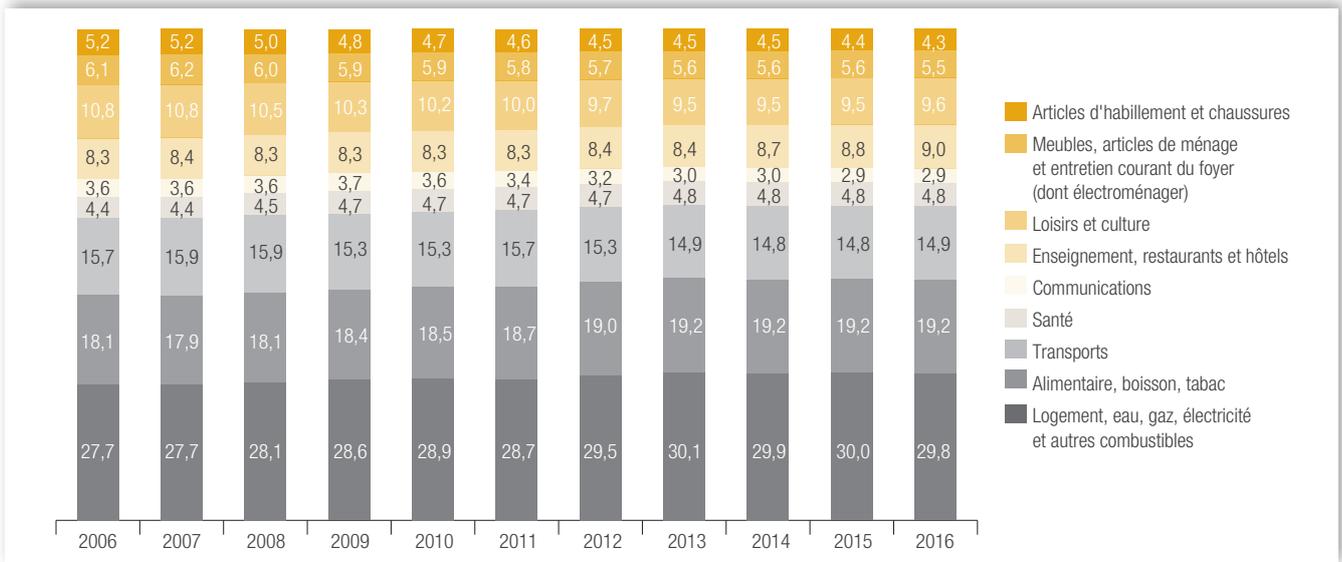
Le revenu disponible des ménages susceptible d'être dépensé en produits techniques, éditoriaux et électroménager dépend également de la consommation primaire des ménages, c'est-à-dire les biens et services indispensables à chaque foyer, notamment les dépenses relatives à l'hébergement, à la santé, à 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).

(1) Source GfK.

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

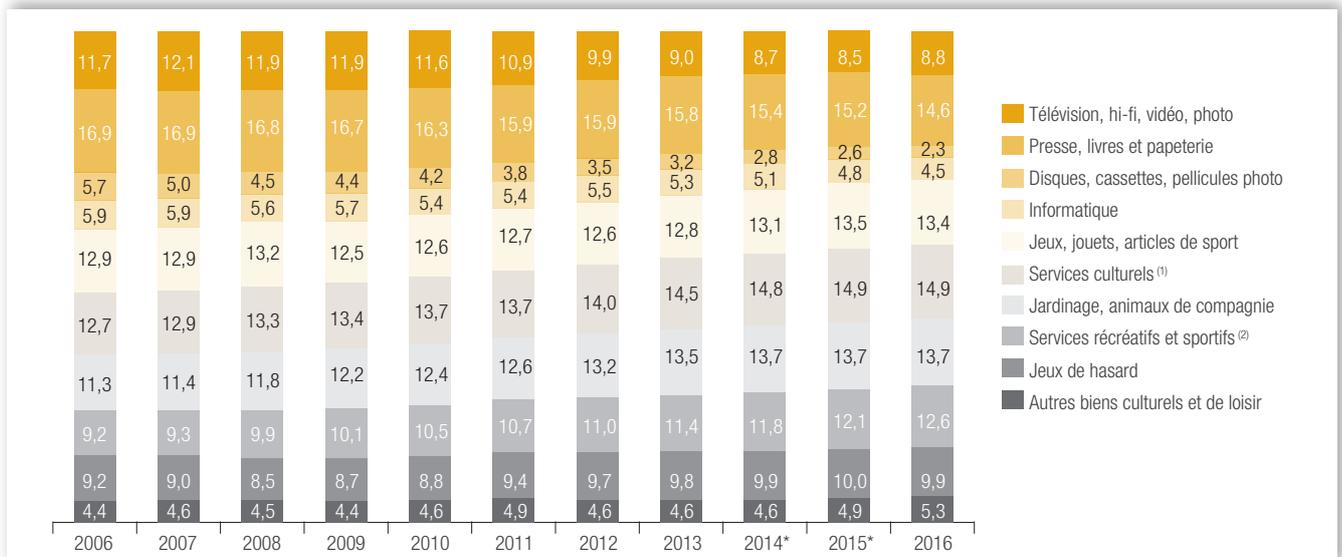
croissance, la part des dépenses primaires dans le budget des ménages augmentant progressivement au détriment des dépenses secondaires comme illustré dans le graphique ci-dessous (source Insee) :

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 2006-2016.

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



(a) Cinéma, spectacles vivants, musées, abonnements audiovisuels (y c. redevance TV), développements de tirage de photos, etc.

(b) Sport, location de matériel sportif, fêtes foraines, parcs d'attractions, voyages à forfait, week-ends, etc.

* Données 2014 et 2015 révisées.

Champ : France.

Source : Insee, comptes nationaux - base 2010.

Le marché des produits techniques, qui représente 51 % du chiffre d'affaires en 2017, dépend également fortement des cycles d'innovation-produit et du taux d'équipement des ménages. L'innovation et ses impacts sont, par essence, difficiles à prévoir.

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

Des innovations peuvent perturber le cycle de croissance « équipement-maturité-remplacement-multi-équipement » avec de forts effets d'accélération ou de décélération. Par exemple,

la généralisation des tablettes ces dernières années a créé un nouveau cycle de croissance sur le marché de la micro-informatique, et les ménages ont complété leur équipement multimédia par une tablette. Avec l'apparition récente de *smartphones* comportant des tailles d'écran importants, les consommateurs préfèrent désormais se tourner avec les téléphones plus que les tablettes.

Par ailleurs, l'introduction de dispositifs multifonctions tels que 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.

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

1.3.3 / UNE OFFRE DIVERSIFIÉE DE PRODUITS ET SERVICES

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

Les deux enseignes Fnac et Darty distribuent chacune des produits techniques (51 % du chiffre d'affaires), un secteur dont la croissance connaît des cycles d'innovation courts. Cette offre commune avec un positionnement fort des deux enseignes est enrichie, d'une part, par la force de la Fnac dans les produits éditoriaux (17 % du chiffre d'affaires) et, d'autre part, par la position de leader de Darty sur le marché de l'électroménager (près de 22 % du chiffre d'affaires). Les autres produits et services (plus de 10 % du chiffre d'affaires) complètent l'offre du Groupe, avec des catégories de produits comme le Jeux & Jouets, la Papeterie, la Cuisine équipée, le service après-vente, les garanties, générant notamment des niveaux de marge plus élevés.

1.3.3.1 / Offre de produits techniques

Les deux enseignes Fnac et Darty se positionnent ensemble comme leader sur la distribution des produits techniques qui recouvrent la photographie, la TV-vidéo, le son, la micro-informatique, la téléphonie et les Objets Connectés. En 2017, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 3 802 millions d'euros (en pro forma) sur les ventes de produits techniques, soit 51 % de son chiffre d'affaires consolidé.

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

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

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

Le Groupe 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 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.

Depuis son rapprochement, le Groupe a renforcé ses partenariats commerciaux avec de grandes marques, qui se sont concrétisés par exemple avec l'accord avec Google afin d'assurer pendant trois mois la distribution exclusive de son produit phare, l'enceinte connectée Google Home, dans tous les magasins Fnac et Darty ainsi que sur les sites internet de l'Enseigne.

1.3.3.2 / Offre de produits éditoriaux

Offres de produits physiques

Les produits éditoriaux recouvrent la musique, la vidéo, les livres, et le Gaming. En 2017, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 253 millions d'euros sur les ventes de produits éditoriaux en pro forma, soit près de 17 % de son chiffre d'affaires consolidé. En France, la Fnac constitue une référence sur ses marchés avec un fond de catalogue de produits éditoriaux riche et diversifié.

En tant que premier disquaire de France, la Fnac commercialise près de 160 000 références.

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

L'Enseigne est le premier libraire de France et propose l'offre la plus large du marché avec plus de 460 000 références. En 2017, l'Enseigne a vendu en France plus de 46 millions de livres.

Dans le Gaming, la Fnac propose un catalogue de plus de 12 000 références en France dont plus de 6 000 références en jeux vidéo d'occasion.

Offres digitales

Afin d'accompagner la tendance à la dématérialisation du marché du livre et de se placer sur ce nouveau marché, la Fnac a conclu en septembre 2011 un partenariat avec l'entreprise canadienne Kobo, qui se matérialise par une solution de lecture numérique innovante : Kobo by Fnac. Le partenaire Kobo a pour rôle de fournir et d'entretenir la 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.

En 2017, le Groupe a finalisé un partenariat stratégique exclusif avec Deezer, permettant à tous les clients de Fnac et Darty, en magasin et sur les sites internet, de profiter de 3 mois d'abonnement à Deezer Premium+ offerts pour tout achat d'un produit audio (enceintes, casques...). Les porteurs de la carte Fnac+ profitent également de cet avantage. En outre, les acheteurs de CD, vinyles et les adhérents Fnac bénéficient également d'une offre exclusive d'abonnement à Deezer Premium+.

1.3.3.3 / Offre de produits électroménagers

Les produits blancs comprennent le gros et le petit électroménager. Le gros électroménager comprend les produits tels que les réfrigérateurs, les machines à laver et les lave-vaisselle. Le petit électroménager comprend les appareils et les accessoires de cuisine, comme les fours à micro-ondes, les cafetières et les fers à repasser, en sus des produits de beauté et de santé, comme les sèche-cheveux et les rasoirs électriques. En 2017, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 613 millions d'euros

en pro forma sur les ventes de produits électroménager, soit près de 22 % de son chiffre d'affaires consolidé.

Sur le gros électroménager, les ventes sont essentiellement liées au remplacement de produits. Le petit électroménager bénéficie d'un niveau d'innovation élevé (en particulier au niveau des appareils de cuisine, de beauté et de santé), ce qui a donné lieu, outre l'évolution des tendances en matière de style de vie, à une augmentation du volume des ventes et de la valeur de la catégorie du petit électroménager avec notamment la montée en gamme des aspirateurs, des machines à café et des robots de cuisine multifonctions.

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

1.3.3.4 / Autres produits et services

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

Service après-vente

L'enseigne Darty se présente comme le leader en France du service après-vente. L'Enseigne propose un service de réparations et assistance en magasin via des comptoirs et des « workshops » afin d'apporter aux clients un dépannage immédiat, plutôt que d'envoyer les produits en centre de réparation. Ainsi, trois nouveaux espaces service au concept innovant ont ouvert en magasin en 2017, et le déploiement se poursuivra en 2018 avec 30 nouveaux espaces.

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

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

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

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

Marketplace

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

Elle permet sur fnac.com et darty.com à plus de 2 000 vendeurs professionnels et à plusieurs centaines de milliers de vendeurs particuliers, qui répondent aux critères de qualité de services de la Fnac et de Darty et qui sont coordonnés par des équipes dédiées, d'être référencés et d'utiliser le site comme interface de vente en profitant de sa visibilité, de sa notoriété et de la sécurité de ses transactions sur l'ensemble des pays du Groupe.

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

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

Cartes adhérents

Fnac Darty, dans le cadre du renforcement de son écosystème client propre, propose des programmes d'abonnements regroupant des livraisons premium, des offres exclusives, des services (Fnac+, Darty+...).

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

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

Franchise

Le Groupe privilégie un développement en franchise, peu consommateur de capitaux et qui permet de s'appuyer sur le savoir-faire opérationnel des partenaires et sur leur connaissance du marché local. Ce mode d'exploitation permet de limiter les coûts d'investissement tout en poursuivant l'objectif d'accroître rapidement la visibilité de l'Enseigne. Un franchisé est alors redevable d'une redevance pour l'usage des signes distinctifs de

la marque, représentant un pourcentage du chiffre d'affaires du point de vente concerné, ainsi que du respect des règles précises garantissant l'intégrité de la marque vis-à-vis des consommateurs.

Le Groupe a pour objectif de doubler son réseau de magasins franchisés à moyen-terme avec 400 magasins sous ce mode d'exploitation.

Assurance et garantie

Les deux enseignes commercialisent des extensions de garantie en plus des une ou deux années proposées gratuitement. Il existe aussi des assurances spécifiques pour les produits nomades. La Fnac propose également un service Garantie 100 % immédiat qui permet à un client se faire rembourser immédiatement en cas de panne.

Financement

La Fnac propose plusieurs offres de financement en partenariat avec Sofinco (groupe Crédit Agricole). Par le biais de la carte d'adhérent ou d'une carte de crédit Mastercard lancée en 2017, la Fnac offre la possibilité d'un paiement différé gratuit pouvant aller jusqu'à 40 jours selon la date d'achat, des offres de règlement en plusieurs fois et des offres de financement permanentes en plusieurs mensualités.

Darty propose également des solutions de financement et de paiements en plusieurs fois. L'Enseigne a récemment amélioré son offre crédit avec la carte de crédit connectée Visa de Darty, afin d'apporter une valeur ajoutée qui va au-delà du financement d'un achat. Les paiements réalisés avec cette carte permettent aux clients de profiter de cartes-cadeaux pour leurs futurs achats et d'autres avantages tels que l'abonnement gratuit à l'offre de service connecté « Le Bouton », l'accès aux offres spéciales de produits, aux soirées *shopping* VIP, aux offres de financement flexibles ainsi qu'au crédit gratuit.

Abonnement

L'enseigne Darty a lancé beaucoup d'initiatives sur le marché des abonnements. Afin de compléter la vente d'ordinateurs, de téléphones et de téléviseurs, segments sur lesquels l'Enseigne est très bien positionnée, Darty se positionne comme un intermédiaire en proposant des abonnements Internet (en partenariat avec Bouygues Telecom), des abonnements de téléphonie (en partenariat avec Bouygues Telecom et Orange) et des abonnements Canal+. Il propose également des abonnements d'énergie (électricité et gaz) en partenariat avec Engie et Direct Énergie.

La Fnac a également lancé un service très innovant en mai 2014, le « Pass location », offrant la possibilité aux clients de louer un produit technique pendant 24 mois, avant de décider de l'acheter, de le changer ou de 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.

Cuisine

Par ailleurs, le déploiement de l'offre Cuisine chez Darty s'est accéléré avec l'ouverture de huit nouveaux espaces en France, portant à près de 100 le nombre de magasins proposant cette offre à fin décembre 2017. Trois magasins Vanden Boore Kitchen ont ouvert en franchise en Belgique, dans le cadre du partenariat avec Ixina.

Billetterie

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

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

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

Jeux & Jouets

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

Papeterie

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

1.3.4 / PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE

Le Groupe bénéficie de la complémentarité du réseau des deux enseignes en France, avec des magasins de différents formats, implantés en centre-ville, en centres commerciaux, en zones commerciales en dehors des grandes villes, ainsi que dans les gares et aéroports, afin de s'adapter au trafic de chaque zone desservie.

Son exposition à l'international est renforcée à travers onze pays, avec une plus grande présence européenne.

Le Groupe peut s'appuyer sur la complémentarité de la Fnac et de Darty en France et en Belgique tout comme sur la présence locale de la Fnac dans la Péninsule Ibérique et de Darty aux Pays-Bas via l'enseigne BCC.

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

En 2017, le Groupe a cédé ses activités au Brésil.

1.3.4.1 / La présence en France/Suisse

Sur la zone France-Suisse, le Groupe dispose à fin 2017 d'un réseau de 516 magasins, dont 203 sont exploités en franchise.

L'enseigne Fnac compte 165 magasins et celle de Darty 350 magasins. Le réseau de magasins s'est particulièrement étendu cette année avec l'ouverture de 62 magasins sur l'exercice dont 56 ouvertures en franchise (dont 36 magasins Darty en France métropolitaine et DOM TOM, 12 magasins Fnac au format de proximité, 2 Fnac Travel retail, 1 Fnac Connect). Un premier magasin Fnac Darty a également ouvert. Piloté à partir de la France, l'enseigne Fnac France a également développé des franchises dans d'autres pays à l'international comme le Congo, le Cameroun, le Maroc, la Côte-d'Ivoire et le Qatar, avec 4 nouvelles ouvertures en 2017.

Sur la zone, le Groupe a accueilli 178 millions de visites et Fnac Darty est aujourd'hui le deuxième acteur e-commerce en France en termes de nombre moyen de visiteurs uniques cumulés par mois⁽¹⁾. La filiale Fnac Suisse a lancé avec succès son propre site e-commerce courant 2016.

Chiffres en pro forma	Données à fin 2017
Chiffres d'affaires	5 856 M€
Marge opérationnelle	4,0 %
ROC	234,4 M€

(1) Source : Fevad/Médiamétrie.

1.3.4.2 / La présence dans La Péninsule ibérique

Dans la Péninsule Ibérique, le Groupe dispose d'un réseau de 59 magasins Fnac à fin décembre 2017 et a ouvert trois nouveaux magasins en Espagne (deux intégrés et un franchisé), cinq nouveaux magasins au Portugal ; un magasin en Espagne a été fermé.

Le Groupe a accueilli 63 millions de visites. Chacune des filiales Fnac Espagne et Fnac Portugal disposent d'un site Internet marchand (fnac.es et fnac.pt).

Chiffres en pro forma	Données à fin 2017
Chiffres d'affaires	675,5 M€
Marge opérationnelle	3,5 %
ROC	23,6 M€

1.3.4.3 / La présence au Benelux

Le Groupe dispose à fin 2017 d'un réseau de 153 magasins répartis sur les enseignes Fnac en Belgique, l'enseigne Vanden Borre en Belgique et BCC aux Pays-Bas. Le Groupe a ouvert huit nouveaux magasins en propre en Belgique et fermé deux magasins aux Pays-Bas.

Sur la zone, le Groupe a accueilli près de 25 millions de visites et chacun des enseignes dispose d'un site Internet.

Chiffres en pro forma	Données à fin 2017
Chiffres d'affaires	916,8 M€
Marge opérationnelle	1,3 %
ROC	12,1 M€

1.4 / Stratégie du Groupe : Confiance+

1.4.1 / DEVENIR LA PLATEFORME OMNISCANALE DE RÉFÉRENCE EN EUROPE

Dans un secteur de la distribution en profonde transformation, Fnac Darty opère depuis plus de cinq ans sa mutation vers un modèle omniscanal afin de proposer à ses clients une expérience d'achat unique. En anticipant, depuis 2011 pour Fnac, depuis 2013 pour Darty, une nouvelle manière de consommer dans un monde où les deux canaux de ventes (magasins et Web) communiquent et interagissent, les deux enseignes ont beaucoup investi afin de fournir une proposition unique à leurs clients et un parcours d'achat totalement fluide.

En 2017, Fnac Darty lance son plan stratégique Confiance+. Il prend appui sur la force des deux enseignes, et sur la bonne avancée de leur intégration. Au-delà du plan de synergies de 130 millions d'euros pour fin 2018, le Groupe a pour ambition de créer la plateforme omniscanale de services de référence en Europe. Le plan stratégique du Groupe vise à faire de Fnac Darty un leader de l'ère du « Retail as a Service », nouvel enjeu des acteurs de la distribution, qui requiert d'offrir des services innovants tout au long de l'expérience d'achat. Le déploiement de la plateforme Fnac Darty repose sur 2 piliers, un écosystème Fnac Darty enrichi et une plateforme omniscanale ouverte.

1.4.2 / UN ÉCOSYSTÈME CLIENT ENRICHIS

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

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

Toutes catégories de produits confondues, le Groupe représente 21 % de parts de marché. Sur les segments premium, définis par les deux quartiles de prix les plus élevés, le Groupe représente 28 % de parts de marché, traduisant une position d'acteur incontournable sur les produits nouveaux, innovants, et créateurs de valeur. Le Groupe souhaite prendre 5 points de parts de marché sur ces segments.

En s'appuyant sur ce positionnement fort, le Groupe développe avec ses fournisseurs des partenariats clés et s'inscrit aujourd'hui comme une plateforme de lancement incontournable, valorise l'innovation développée par les marques. Cet atout lui permet de développer des partenariats commerciaux et des exclusivités. Au cours de l'année 2017, le Groupe a par exemple conclu un accord avec Google afin d'assurer pendant trois mois la distribution exclusive de son produit phare, l'enceinte connectée Google Home, dans l'ensemble des magasins Fnac et Darty ainsi que sur les sites internet du Groupe.

Le Groupe souhaite poursuivre la diversification de son offre produits, avec, d'une part, la montée en puissance de certains secteurs existants, et, d'autre part, le développement de segments connexes à l'offre du Groupe. La diversification est aujourd'hui un atout qui permet au Groupe de se positionner face aux nouvelles habitudes de consommation du client mais aussi d'anticiper des évolutions technologiques importantes (mobilité urbaine, robotique, drones...) Depuis 2011, le Groupe a ainsi introduit au sein de ses deux enseignes plus d'une dizaine de nouvelles activités représentant 40 000 références supplémentaires dans ces nouvelles catégories.

Cette ambition de diversification est soutenue par le développement des Marketplaces sur les sites e-commerce du Groupe. Plateformes d'intermédiation entre acheteurs et vendeurs, les Marketplaces accompagnent la stratégie digitale en accroissant le choix disponible sur les sites et le nombre d'offres mises à disposition des internautes. Le développement des Marketplaces se poursuit à un rythme soutenu sur Fnac Espagne, Fnac Portugal et Fnac Belgique. Depuis 2016, la Marketplace fnac.com accueille par ailleurs un espace Darty dédié. La Marketplace de darty.com connaît également une croissance importante. Le Groupe ambitionne une multiplication par trois de son volume d'affaires à moyen-terme.

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

1.4.2.2 / Une offre de services enrichie et inégalée

L'écosystème Fnac Darty est aujourd'hui enrichi par l'offre de services la plus large du marché, véritable atout différenciant et construite autour de l'expertise historique des deux enseignes. Le portefeuille de services proposés par Fnac Darty, couvrant le spectre entier de l'avant-vente au service après-vente, vient agrémenter l'offre produits du Groupe avec des propositions uniques sur le marché et personnalisées permettant de répondre et d'anticiper les besoins de chaque client. L'offre de services proposée par le Groupe peut se décomposer comme suit :

- avant l'achat : une qualité de conseils techniques indépendants reconnue, notamment à travers le laboratoire d'essai créé il y a plus de 50 ans et qui permet au client de bénéficier d'une expertise unique ;
- pendant l'achat : des solutions de financement proposées par les deux enseignes, de location avec le service « Pass location » de la Fnac offrant aux clients la possibilité de louer un produit technique pendant 24 mois avant de décider de l'acheter, de le changer ou de le rendre, et de rachat de produits ;
- après l'achat : un service unique de livraison sur l'ensemble des territoires, des services de protection en cas de panne des produits, d'assurance en cas de vol ou de casse, un service d'assistance en magasin, à domicile et à distance pour l'installation, la maintenance et la réparation de produits, et des services d'accès à des contenus, à internet ou à la télévision.

L'expérience de Darty constitue un actif irremplaçable au sein du portefeuille de services du Groupe, avec notamment le célèbre « Contrat de Confiance » lancé en 1973 et construit sur le modèle « meilleur prix, meilleur choix, meilleur service ». Le service après-vente est un facteur véritablement différenciant par rapport aux offres proposées par les *pures players* et fortement créateur de valeur. Le Groupe est leader dans ce domaine grâce à l'expertise de Darty.

La combinaison des savoir-faire complémentaires des deux enseignes permet aujourd'hui de délivrer une proposition de valeur unique pour les clients du Groupe. Ainsi, au cours de l'année 2017, la mise en commun des actifs de Fnac et de Darty a permis d'enrichir au sein de chaque enseigne la gamme de services au bénéfice du client. En mai dernier, la Fnac a ainsi lancé une carte universelle de paiement auprès de ses cinq millions d'adhérents, sur le modèle de la carte proposée par Darty et permettant aux adhérents de profiter d'avantages exclusifs à chaque achat. Le savoir-faire unique de Darty en matière de livraison à domicile a également bénéficié à la Fnac avec la mise en place de la livraison de produits techniques de grande taille (téléviseurs...) par des équipes Darty. Une nouvelle carte d'adhérent Darty+ a également été lancée sur le modèle de la carte Fnac+, programme de fidélité emblématique de l'enseigne.

Le Groupe entend poursuivre l'élargissement de son offre de services afin de saisir les nouvelles opportunités de marché et de s'adapter aux attentes des clients, aspirant à plus de rapidité, plus de simplicité et plus de personnalisation. Dans la poursuite du développement de l'offre digitale de services, le Groupe souhaite proposer une expérience de services en ligne optimisée et répondre ainsi aux nouveaux modes de consommation et à la digitalisation croissante de la distribution. Le Groupe lance également d'importantes innovations sur les services attachés aux produits, en lançant de nouvelles initiatives en matière de SAV à distance, dans le prolongement du « Bouton connecté » de Darty. Cette offre a été développée en y ajoutant la technologie vidéo, permettant aux clients d'utiliser la fonction vidéo de leur *smartphone* pour avoir un lien visuel avec un conseiller et échanger avec lui par téléphone, ce qui permet au personnel Darty d'effectuer plus facilement un diagnostic.

Enfin, le Groupe ambitionne de se positionner sur des segments innovants et porteurs, à l'image de la maison connectée avec le lancement de services connectés dédiés afin de proposer aux utilisateurs et aux clients un véritable accompagnement dans leur usage des produits de demain.

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

Notoriété

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

Concernant Fnac, avec plus de soixante ans d'existence, la marque bénéficie en France et sur ses autres marchés géographiques d'une notoriété forte dans le domaine de la distribution de biens culturels, de loisirs et des produits techniques, pour le grand public.

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

- **Expertise** – Parmi les enseignes spécialisées, la Fnac est reconnue pour son expertise des produits qu'elle distribue. L'Enseigne entretient cette image d'expert au travers de trois axes : les essais en laboratoire avec près de 900 tests en 2017, la qualité de sa force de vente et la communication.
- **Indépendance** – Depuis sa création, la Fnac s'est attachée à entretenir une image de distributeur indépendant de ses fournisseurs. Cette culture d'indépendance permet à l'Enseigne de crédibiliser sa prescription mais également de développer une proximité vis-à-vis de sa clientèle. Cette image s'est étendue depuis 2013 à une dimension environnementale grâce à la publication d'une note environnementale.

- **Promotion culturelle** – La Fnac est un acteur culturel et une entreprise engagée auprès des artistes, non seulement au travers de l'étendue de son offre de produits culturels, mais également grâce aux événements (6 300 manifestations en 2017) qu'elle organise en magasins ou à l'extérieur :
 - dans le domaine littéraire : le prix Goncourt des lycéens, le Prix du roman Fnac et le Prix de la BD Fnac ;
 - dans le domaine musical : le festival de musique gratuit « Fnac Live » sur le parvis de l'Hôtel de Ville de Paris ;
 - dans le domaine de la photo et du cinéma : des marathons photos, des expositions photos en magasin ou hors les murs, des *master-classes* avec de grands réalisateurs ;
 - dans le domaine des jeux vidéo : les trophées du gaming et la présence à des salons de référence ;
 - par ailleurs, la Fnac contribue à l'accès à la culture et à l'éducation au travers notamment de la Grande Collecte et à la braderie solidaire de Dijon. Ces deux événements sont détaillés dans la section 2.5.5 « Soutenir les associations » du présent Document de référence.

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

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

Grâce à la qualité de l'offre de service de Darty, l'Enseigne est perçue comme disposant des services de SAV et de livraison les plus efficaces en tant que numéro 1 en termes de prix « service compris », qualité-prix, SAV et livraison.

Programmes de fidélité

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

La Fnac possède en effet une base d'adhérents significative, composée de plus de 7 millions d'adhérents au total dont 5,3 millions d'adhérents en France (à fin 2017). Le chiffre d'affaires généré par les adhérents représente plus de 60 % du réseau Fnac. Le nombre d'adhérents a augmenté de plus de 75 % sur la période 2010-2017. Cette base d'adhérents est un véritable atout concurrentiel.

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

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

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

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

Depuis son rapprochement, le Groupe a lancé des programmes de fidélité avec un socle commun afin de faire bénéficier aux clients

du savoir-faire unique des deux enseignes en matière de livraison et de service après-vente.

Fnac+, lancée en 2016 en complément de la Carte Fnac historique, permet aux clients de bénéficier d'un accès gratuit et illimité à tous les services de livraison de la Fnac et de Darty : la livraison en un jour ouvré, la livraison sur rendez-vous dans un créneau choisi et également la livraison en 2 heures dans 11 villes en France pour les commandes fnac.com. Elle permet également de profiter de caisses prioritaires en magasin afin de fluidifier l'expérience d'achat. Ces avantages exclusifs s'inscrivent en complément des avantages proposés aux adhérents Fnac.

Darty+, lancée en 2017 dans la lignée de Fnac+, permet également aux clients de bénéficier de la livraison illimitée dans les deux enseignes mais aussi de l'assistance technique illimitée au quotidien et pour tous leurs produits, achetés chez Darty ou non. Elle est accessible par téléphone et de façon prioritaire en visio avec l'application « Bouton Darty » incluse. Les clients bénéficient par ailleurs des tarifs les plus bas pour le dépannage de tous leurs appareils non couverts par une garantie Darty. Le programme Darty+ reprend ainsi le socle omnicanal de Fnac+ en l'adaptant aux attentes des clients de Darty.

Les deux programmes, avec livraisons illimitées dans les deux enseignes, permettent aux marques de bénéficier d'un élargissement conséquent de leur clientèle et de proposer une offre unique aux clients.

Sur ces abonnements illimités, le Groupe élargit parallèlement son offre de contenus, en proposant aux adhérents une proposition de valeur unique, à la fois en matière de contenu interne avec des événements et des opérations réservés aux adhérents, mais aussi en contenu externe avec un accès exclusif à de nouveaux services à l'image du streaming musical avec Deezer.

1.4.3 / UNE PLATEFORME OMNISCANALE OUVERTE

1.4.3.1 / Des magasins multiformats optimisés et digitalisés

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

Aujourd'hui, 47 % des ventes en lignes sont omniscanales et reposent donc d'une part sur des actifs digitaux uniques et d'autre part sur un réseau de magasins dense et multiformat.

Le réseau et les formats de magasins

Fort d'un réseau de plus de 700 magasins en Europe, Fnac Darty a pour ambition d'étendre encore la densité de son réseau de magasins selon différents formats.

L'enseigne Fnac, historiquement développée pour répondre à une implantation en centre-ville, a été adaptée pour 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 les magasins Fnac, d'une surface généralement supérieure à 2 000 m², le client se voit proposer un nombre important de références dans des catégories de produits qui se diversifient toujours davantage. Ces magasins permettent également l'installation de corners dédiés à des marques premium, comme Devialet ou Samsung.

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

- le format Travel retail (gares, aéroports et zones détaxes), avec 21 magasins fin 2017 dont 19 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 56 magasins à fin 2017. Le Groupe a ouvert, sur la seule année 2017, 12 magasins en France et 6 à l'international. Le Groupe a su capitaliser sur les partenariats conclus respectivement avec Intermarché et Vindemia sur le format de proximité ;
- le format Connect (dédié à la téléphonie et aux Objets Connectés), avec 7 magasins à fin 2017 en France et à l'international. À ce titre, la Fnac a reçu le Janus du commerce pour ce nouveau concept, décerné par l'Institut français du design.

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

À fin 2017, la Fnac comptait 235 magasins au total, parmi lesquels 159 magasins situés en France⁽¹⁾. La Fnac a ouvert 28 magasins en 2017 (contre 27 en 2016) dont 9 magasins à l'international.

En France, les magasins Darty sont principalement situés dans des zones très peuplées avec une forte présence au sein ou à proximité de grandes villes, telles que Paris, Lyon et Marseille. Les autres magasins Darty sont généralement situés hors des villes, dans des centres commerciaux ou des zones commerciales. Darty bénéficie d'une forte présence dans les gros centres commerciaux périphériques et régionaux. De plus, afin d'étendre sa présence dans les zones françaises moins peuplées, et notamment celles de moins de 100 000 habitants, Darty a mis en place un réseau de franchises. Ce réseau lui a permis d'agrandir son parc de magasins, pour un niveau d'investissement limité, et de toucher de petites zones d'attraction où un grand magasin classique serait trop cher à exploiter. Le premier magasin franchisé a ouvert en mars 2014. Darty a ouvert 49 magasins en 2017, dont 36 magasins franchisés en France et 7 magasins intégrés en Belgique.

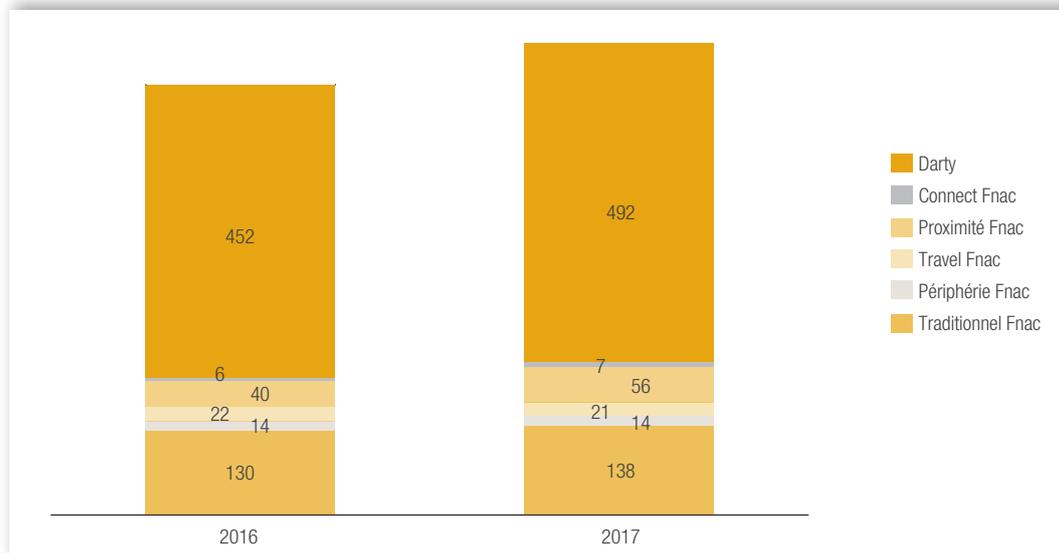
Le maillage territorial étant un actif majeur de la plateforme omnicanale, le Groupe entend poursuivre son développement en privilégiant les magasins exploités en franchise. Ce mode d'exploitation permet de limiter les coûts d'investissement tout en poursuivant l'objectif d'accroître rapidement la visibilité de l'Enseigne. Un franchisé est alors redevable d'une redevance pour l'usage des signes distinctifs de la marque, représentant un pourcentage du chiffre d'affaires du point de vente concerné. À fin 2017, ce mode d'exploitation concernait 208 magasins, avec un objectif de plus de 400 magasins exploités en franchise à moyen terme dans l'ensemble des pays du Groupe.

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

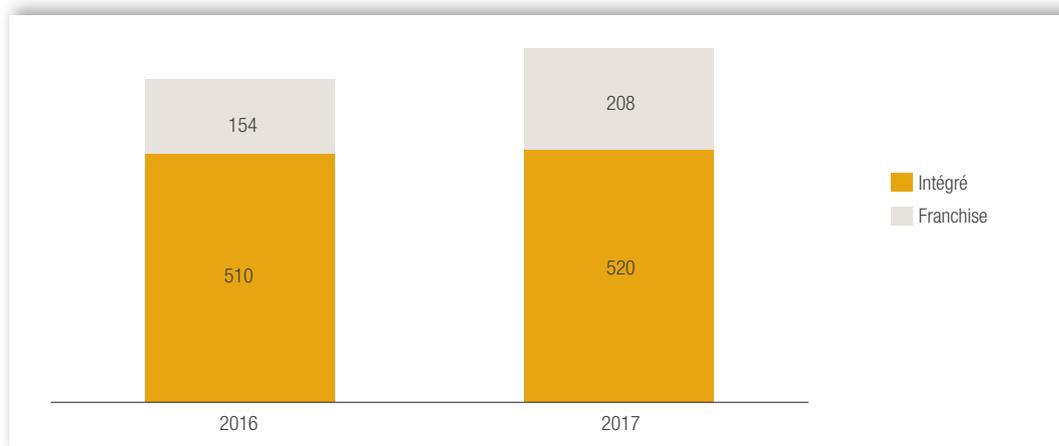
Format	Date du concept	Surface moyenne	Situation d'implantation	Offre proposée	Nombre de magasins
Réseau Fnac					
Traditionnel	1974	2 400 m ²	Centre-ville de grande ville – quartier commerçant	Intégralité de l'offre	138
Périphérie	2006	2 000 m ²	Zones périphériques	Intégralité de l'offre	14
Proximité	2012	300 à 1 000 m ²	Ville moyenne Grande ville pour compléter le maillage de magasins	Intégralité de l'offre	56
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	21
Connect	2015	80 à 100 m ² pour les boutiques dédiées	Centre-ville Shop-in-shops	Téléphonie et Objets Connectés	7
Réseau Darty					
Intégré	1968	1 500 m ²	Proximité grandes villes – centres commerciaux	Intégralité de l'offre	360
Franchise	2014	600 m ²	Proximité villes moyennes	Gamme minimale	132

(1) Dont 8 magasins étrangers : deux au Maroc, un au Congo, un au Cameroun, deux en Côte d'Ivoire et deux au Qatar.

Nombre de magasins par format



Nombre de magasins par mode d'exploitation



Réinventer l'expérience magasin au service du client

La densité du maillage, véritable atout concurrentiel, s'inscrit au cœur de la plateforme omnicanale du Groupe. Aujourd'hui, 83 % du chiffre d'affaires du Groupe est réalisé en magasin. Conjointement, l'e-commerce occupe une place de plus en plus stratégique et renforce la présence omnicanale du Groupe, en proposant notamment aux clients des parcours d'achat flexibles et transversaux au travers de services tels que le *Click&Collect* ou le *Click&mag*. Ces services offrent la possibilité de tirer pleinement partie de la complémentarité entre le réseau de magasins et la présence internet.

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

Le Groupe, au cours de l'année 2017, a ainsi développé les « shop-in-shops », c'est-à-dire des corners Darty dans des magasins Fnac et inversement, un concept au cœur de l'intégration. À fin 2017, une vingtaine de « shop-in-shops » ont ouvert sous forme de tests. Un magasin mixte Fnac Darty a également vu le jour en 2017.

Le déploiement de l'offre Cuisine chez Darty poursuit également son accélération, avec plus de 100 points de vente fin 2017. Le Groupe entend doubler le nombre de points de vente Cuisine, avec une offre multiple et variée reposant sur différents formats, à l'image des corners ou des magasins dédiés.

L'expérience magasin s'enrichit également de nouveaux services, grâce à des solutions innovantes et digitalisées. Le Groupe souhaite ainsi optimiser l'expérience d'achat en magasin en la rendant plus fluide et plus simple. À moyen-terme, l'ensemble des magasins du Groupe seront digitalisés, contre 180 magasins aujourd'hui. Le client bénéficiera ainsi lors de son parcours d'achat d'une expérience digitalisée et enrichie. Ainsi, en amont de l'achat, la généralisation du scan des étiquettes permettra de disposer de l'ensemble des informations relatives au produit ainsi que, pour certains d'entre eux, d'une démonstration. Le développement des caisses en libre-service s'inscrit également en support d'une expérience fluidifiée.

1.4.3.2 / Une efficacité opérationnelle de premier rang

La logistique constitue une compétence clé du Groupe, au cœur de la plateforme omnicanale afin de répondre à ces nouvelles attentes des consommateurs. Dans la poursuite de cet objectif, Fnac Darty dispose d'atouts considérables issus de la complémentarité entre les deux enseignes et parfaitement intégrés afin de faire bénéficier au client d'une gamme de services complète et efficace sur l'ensemble de nos territoires. Cette plateforme est un atout majeur face aux pure-players du e-commerce.

En Europe, le Groupe dispose de 10 entrepôts, représentant une surface de plus de 350 000 m², et qui permettent de traiter chaque année plus de 200 millions de commandes. La transformation logistique engagée par le Groupe depuis plusieurs années a permis la constitution d'un réseau multifonctionnel pleinement omnicanal et inclus au sein de la plateforme. Ce réseau intervient au service à la fois des magasins des 2 enseignes et des clients avec un traitement optimisé de chaque commande de produit.

La transformation omnicanale dans laquelle le Groupe s'est engagé depuis plusieurs années a permis d'accompagner une profonde évolution des habitudes de consommation. En 2017, les livraisons le jour même et le lendemain des produits techniques ont représenté environ 70 % des livraisons totales, contre seulement 30 % en 2014. De même, la collecte en magasin des achats de ces produits techniques effectués en ligne représentent aujourd'hui 50 % du total de ces achats, une proportion multipliée par 2 depuis 2014.

Au cœur de bassins de consommation clés, le Groupe dispose également de 80 plateformes de livraisons, assurant un service de livraison à domicile unique sur le marché. La complémentarité du savoir-faire des deux enseignes en la matière permet d'assurer plus de 2 millions de livraisons à domicile chaque année.

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

- « Click&collect » : achat réalisé sur fnac.com ou darty.com et retrait sans frais du produit en magasin. Toutes les commandes fnac.com sont disponibles dans tous les magasins Fnac et mais aussi dans les magasins Darty grâce aux premières synergies commerciales initiées en 2016. Fin 2017, 276 magasins Darty étaient éligibles au retrait de commandes effectuées sur fnac.com. Toutes les commandes Darty sont disponibles dans les

magasins Darty Fnac servant de Relais Colis (étant précisé que ce service concerne les produits absents en magasin) ;

- « Click&mag » : commande réalisée par un vendeur sur fnac.com d'un produit absent en magasin avec livraison dans un lieu au choix du client, qui permet de donner aux magasins l'accès à la totalité de l'offre Fnac quel que soit leur format ou leur superficie ;
- « Click&collect 1H » : achat par le client sur fnac.com ou darty.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 ;
- « Livraison J+1 » : offre de livraison le lendemain à domicile partout en France, pour les commandes passées avant 18 heures sur fnac.com et 15 heures sur darty.com. Les clients Fnac du Grand Paris peuvent commander jusqu'à minuit et également bénéficier de cette offre de livraison ;
- « Livraison 2H Chrono » : l'offre de livraison la plus rapide du marché. Elle donne aux clients la possibilité de commander leurs produits techniques en ligne et de se les faire livrer à domicile dans les 2 heures qui suivent. Ce service est disponible pour darty.com dans tout le Grand Paris ainsi que dans 20 autres agglomérations, et dans 11 agglomérations pour fnac.com ;
- « 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 ;
- Livraison « le jour même » : offre de livraison de Darty « le jour même » en région parisienne et à Lyon sur l'électroménager et la télévision pour toute commande passée avant 15 heures ;
- Livraison en soirée : offre de livraison de Fnac entre 19 heures et 21 heures le soir même pour toute commande passée avant 15 heures ;
- Livraison sur rendez-vous : offre de livraison proposée par Darty sur les produits volumineux dans des créneaux de 2 heures ou de 5 heures sept jours sur sept, selon la zone géographique, et par Fnac sur les produits techniques (hors TV) et les produits culturels.

Le Groupe bénéficie également d'un réseau fort de service après-vente reposant sur plus de 100 ateliers de réparations et bases techniques et permettant de proposer un service efficace de réparations ou de maintenance de produits. Plus de 1,5 millions d'interventions sont effectuées chaque année.

L'année 2017 a été marquée par l'expansion de la plateforme omnicanale du Groupe avec des initiatives opérationnelles cross-enseignes qui permettent aujourd'hui de proposer une expérience enrichie et personnalisée au client. Le service de *Click&Collect* octroie désormais la possibilité aux clients de la Fnac de procéder à la collecte de leurs achats dans les magasins Darty du Groupe. L'expertise et le savoir-faire de Darty en matière de livraison et d'installation sont également mis au service des clients de la Fnac sur les téléviseurs. Darty opère désormais également le service après-vente des produits petit électroménager de Fnac.

L'intégration ouvre également de nouvelles perspectives en matière d'optimisation de la chaîne logistique du Groupe. Afin d'atteindre plus d'efficacité opérationnelle, certains entrepôts sont mutualisés entre les deux enseignes puis, à terme, spécialisés par famille de produits et permettront de proposer un stock unique au service des deux enseignes.

Les services après-vente bénéficieront également pleinement de l'intégration, avec le déploiement en magasin de services de réparations au service des clients.

1.4.3.3 / **Leader incontesté de l'e-commerce**

1. Des actifs clés

Avec 19,9 millions de visiteurs uniques cumulés en moyenne par mois, Fnac Darty se positionne comme le numéro 2 de l'e-commerce en France, aujourd'hui au cœur de la plateforme omnicanale du Groupe. Ainsi, 47 % des ventes réalisées en ligne sur les sites de l'Enseigne sont omnicanales, une proportion multipliée par 4 au cours des dernières années.

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

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

- fnac.com et darty.com en 1999 en France ;
- fnac.es en 2000 en Espagne ;
- fnac.pt en 2002 au Portugal ;
- vandenborre.be en 2002 en Belgique ;
- bcc.nl en 2005 aux Pays-Bas ;
- fnac.be en 2006 en Belgique ;
- rachat par Darty du site mistergooddeal.com, un canal de vente en ligne, afin de capter le marché des produits d'entrée de gamme et services à petit budget ;
- fnac.ch en 2016 en Suisse.

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

Elle permet sur fnac.com et darty.com à plus de 2 000 vendeurs professionnels et à plusieurs centaines de milliers de vendeurs particuliers d'être référencés et d'utiliser le site comme interface de vente en profitant de la notoriété du Groupe dans l'ensemble de ses pays.

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

2. Des initiatives innovantes et une expérience utilisateur optimisée

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

Dans un secteur en profonde mutation où les frontières entre le monde digital et le monde physique se réduisent, le Groupe souhaite leur proposer une expérience d'achat unique à ses clients en les faisant bénéficier des meilleurs standards digitaux accompagnant leur expérience d'achat en ligne comme en magasin.

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

En 2017, le Groupe a également ouvert une régie publicitaire afin de valoriser au mieux les données clients générées par les sites internet du Groupe auprès de partenaires.

L'omnicanal est également au cœur de l'expérience d'achat des clients. Agrémentée de nouveaux services qui sont de véritables avantages compétitifs pour le Groupe, l'expérience d'achat est ainsi simplifiée. Ainsi, le déploiement en 2017 du Click & Collect cross-enseignes, avec l'élargissement du nombre de magasins éligibles et la réduction des délais, permet au client de bénéficier d'une expérience d'achat en ligne fluidifiée. Le Groupe poursuit également la digitalisation de services après l'acte d'achat, avec par exemple le lancement en 2017 de l'application « Bouton Darty » qui offre aux clients une assistance technique entièrement digitalisée.

De nouvelles initiatives communes ont été lancées en 2017. À fin 2017, 276 magasins Darty sont désormais éligibles au retrait de commandes effectuées sur fnac.com, et le déploiement se poursuivra en 2018. Le Groupe a également lancé le programme d'abonnement Darty+ sur le modèle de Fnac+, permettant notamment de bénéficier de la livraison illimitée dans les deux enseignes. Un espace Darty a par ailleurs ouvert sur la Marketplace fnac.com. La mise en commun d'actifs et de savoir-faire uniques agrmente l'offre en ligne de produits et de services renforçant ainsi la stratégie digitale du Groupe.

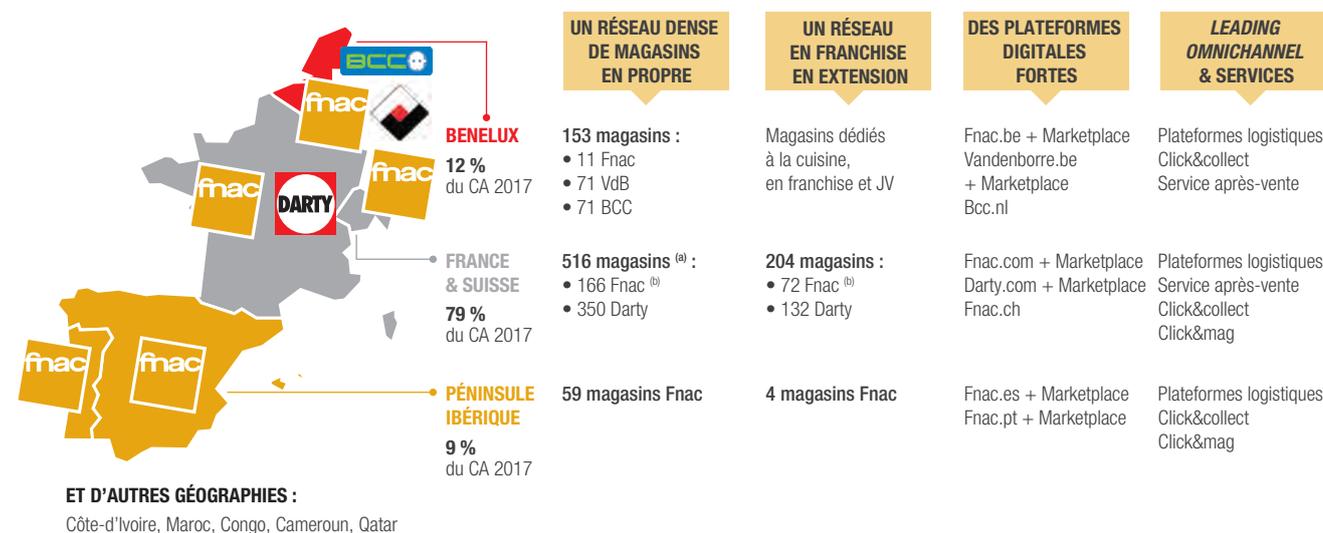
Le Groupe souhaite aussi accompagner les nouvelles tendances de l'expérience d'achat et étend sa stratégie de digitalisation à l'ensemble de son réseau de magasins.

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

3. Mobile

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

1.4.4 / UNE STRATÉGIE DÉPLOYÉE À L'INTERNATIONAL



(a) Incluant des magasins franchisés au Qatar, au Maroc, au Congo, au Cameroun et en Côte-d'Ivoire.

(b) Incluant un magasin Fnac-Darty.

Réseau de magasin au 31/12/2017.

Le Groupe est présent à l'international notamment avec une présence européenne au travers de trois zones : la zone France-Suisse, la Péninsule Ibérique et le Benelux.

La zone France-Suisse rassemble les activités hexagonales et helvétiques du Groupe, et représente près de 79 % des ventes.

Le Benelux rassemble les activités de Fnac et Vanden Borre en Belgique, ainsi que celles de BCC aux Pays-Bas, et représente 12 % des ventes 2017.

Enfin, la zone Péninsule Ibérique rassemble les activités de Fnac en Espagne et au Portugal, et représente 9 % du chiffre d'affaires en 2017.

Le Groupe développe également son activité de franchise à l'international et compte maintenant 8 magasins en Afrique et au Moyen-Orient.

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

À l'international, le Groupe développe cette stratégie en s'adaptant au marché local. En Belgique, le réseau de magasins Vanden Borre Kitchen dédiés à la cuisine se développe ainsi en franchise avec 2 nouvelles ouvertures en 2017. En Péninsule Ibérique, le Groupe dispose de 3 magasins franchisés en Espagne et a ouvert en 2017 un premier magasin franchisé au Portugal.

Fnac Darty dispose de solides plateformes e-commerce dans l'ensemble de ces pays, suite à l'ouverture d'un site internet en Suisse en fin d'année 2016. La Marketplace constitue également un axe fort du développement digital et sa déclinaison à l'international fait partie intégrante de l'ambition du Groupe pour son volume d'affaires Marketplace.

L'international est une partie intégrante du plan Confiance+, avec notamment une croissance forte attendue en Péninsule Ibérique.

Le réseau du Groupe demeure une priorité, avec la poursuite d'une expansion dynamique prévue en Espagne et la poursuite du développement du réseau en Belgique. Le digital reste également un élément clé de la stratégie du Groupe, avec une croissance forte des Marketplaces attendue sur presque toutes les zones géographiques. La diversification demeure également un axe important, en Belgique, mais aussi en Espagne où le déploiement

des *corners* dédiés au petit électroménager s'est accéléré en 2017. Enfin, les services et l'omnicanal sont également au cœur de la stratégie à l'international, où les meilleures pratiques sont déployées localement.

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

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

1.4.5 / TRAJECTOIRE FINANCIÈRE

Le Groupe s'attend à une croissance neutre du marché des produits techniques à moyen terme, stimulé par un développement continu de la téléphonie et des objets connectés d'une part, et pondéré d'autre part par une décélération des catégories de produits électroniques et téléviseurs.

Le marché de l'électroménager est un marché solide et résilient. L'accélération de l'innovation et le développement de nouvelles tendances de consommation transforment ce marché. D'une part, la mutation vers un univers connecté entraîne l'émergence de nouvelles solutions, à l'image de l'ensemble des produits autour de la maison connectée. Le petit électroménager présente d'autre part une innovation forte, particulièrement visible au cours des dernières années. Le Groupe s'attend à une légère croissance de ce marché à moyen-terme.

Le marché des produits éditoriaux subit des transformations structurantes, liées en partie à la digitalisation. Le marché des CD et DVD connaît ainsi un déclin depuis plusieurs années et pousse les acteurs de la distribution à envisager de nouveaux modes de consommation pour ce segment. Le marché des livres présente une meilleure résilience mais reste en légère régression.

Le Groupe s'attend sur le marché des produits éditoriaux à une décroissance au cours des prochaines années.

Fnac Darty dispose d'atouts stratégiques clés afin de poursuivre ses gains de parts de marchés. La plateforme omnicanale du Groupe va continuer de s'enrichir afin de proposer des services aux meilleurs standards pour nos partenaires et nos clients. Dans

cet objectif, l'ouverture de plus de 200 magasins en franchise et de 100 magasins spécialisés en cuisine ainsi que le déploiement des *shop-in-shops* contribueront à l'extension du maillage territorial et à attirer de nouveaux clients. Le développement de programmes de fidélités innovants, basés sur l'abonnement, permettront de fidéliser toujours davantage le client et d'élargir la base du Groupe.

Le Groupe souhaite maintenir une politique commerciale dynamique et réactive vis-à-vis de ses concurrents, mais maîtrisée.

La marge brute du Groupe sera impactée d'une part par l'effet dilutif du développement en franchise et d'autre part par le mix produits avec une décroissance prévue des produits éditoriaux. Le taux de marge brute est ainsi attendu en légère dégradation sur la durée du plan.

Le Groupe est par ailleurs animé par une culture forte d'optimisation des coûts depuis plusieurs années, et poursuivra ses efforts à tous les niveaux afin de rendre les opérations les plus efficaces possibles. La réalisation des synergies d'intégration des deux enseignes contribuera également positivement à la marge opérationnelle. L'objectif de marge opérationnelle à moyen-terme est ainsi de 4,5 % à 5 %.

Afin de poursuivre le développement de ses outils logistiques et digitaux au cours des prochaines années, le Groupe prévoit de porter ses investissements annuels entre 120 et 150 millions d'euros. Ces investissements seront faits dans le respect de critères financiers rigoureux.

1.5 / Parc immobilier et équipements

Le tableau suivant résume les surfaces occupées par le Groupe (y compris les franchises) au 31 décembre 2017 dans les différents pays où le Groupe est présent (hors activités non-poursuivies).

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

Magasins (y compris franchises)	Nombre de sites	Surface commerciale clients (en m²)
France* et Suisse	516	664 000
Péninsule Ibérique	59	92 000
Benelux	153	167 000
TOTAL	728	923 000

* Y compris 8 magasins étrangers : 2 au Maroc, 2 en Côte-d'Ivoire et 2 au Qatar, 1 au Congo, 1 au Cameroun, et 7 magasins dans les Dom-Tom.

Entrepôts/bureaux (hors franchises)	Nombre de sites	Surface totale occupée (en m²)	
France et Suisse	Entrepôts	10	322 000
	Bureaux et autres	74	184 000
Péninsule Ibérique	Entrepôts	3	26 000
	Bureaux et autres	2	5 000
Benelux	Entrepôts	10	50 000
	Bureaux et autres	3	13 000
TOTAL	101	600 000	

La plupart des biens immobiliers sont loués ; toutefois, le Groupe dispose d'un parc immobilier en propriété regroupant 59 magasins, 2 entrepôts et 20 autres locaux d'activités.

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 4.3.3.1 « Flux nets liés aux activités opérationnelles et aux investissements opérationnels » 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 de 706 marques enregistrées à travers le monde correspondant notamment principalement aux noms « Fnac » et « Darty » et à leurs dérivés utilisés dans le cadre d'offres commerciales.

Le Groupe dispose également d'un portefeuille de plus de 1 220 noms de domaine.

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

Les portefeuilles de marques et noms de domaine des deux enseignes « Fnac » et « Darty » sont gérés de manière commune et centralisée.

2



Responsabilité sociale et environnementale

2

Préambule	32	2.5 / Informations sociétales	51
2.1 / Notre politique RSE	32	2.5.1 / Le dialogue avec les parties prenantes	51
2.2 / Note méthodologique	33	2.5.2 / Rendre la culture accessible au plus grand nombre	51
2.2.1 / Organisation liée au reporting RSE	33	2.5.3 / Respecter le client	52
2.2.2 / Diffusion du « protocole de reporting »	33	2.5.4 / Soutenir l'innovation et les start-up françaises	54
2.2.3 / Périmètre	33	2.5.5 / Soutenir les associations	54
2.3 / Informations sociales	35	2.5.6 / Mener une politique d'achats responsables	55
2.3.1 / L'emploi	35	2.6 / Table de concordance article 225 Grenelle 2	56
2.3.2 / La rémunération	38	2.7 / Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	58
2.3.3 / Les relations sociales	38		
2.3.4 / La santé, la sécurité et la qualité de vie au travail	39		
2.3.5 / Favoriser le développement des compétences et l'employabilité	40		
2.3.6 / Favoriser l'égalité des chances, la diversité et l'accès à l'emploi	43		
2.4 / Informations environnementales	45		
2.4.1 / La politique générale en matière environnementale	45		
2.4.2 / L'économie circulaire	45		
2.4.3 / Consommations de matière	47		
2.4.4 / Limiter les impacts sur le climat	48		
2.4.5 / Sensibiliser et informer	50		

Préambule

Le Groupe Darty n'ayant pas de pilotage centralisé de la RSE, le rapprochement des Groupes Fnac et Darty a induit la mise en place en 2017 d'une organisation RSE centralisée, la désignation de référents RSE dans les filiales, l'harmonisation des indicateurs et le déploiement d'un outil de reporting dédié.

Pour ce premier exercice de reporting RSE du nouveau Groupe, il a été décidé pour des raisons de fiabilité des données et dans une démarche de progrès, de limiter le périmètre de publication à

la France pour les données environnementales Fnac et Darty. Le périmètre de publication des données sociales porte en revanche sur l'ensemble du Groupe Fnac Darty.

La France représentant 77 % du chiffre d'affaires total du Groupe, ce périmètre est significatif et représentatif. Le périmètre de reporting a vocation à être étendu pour les prochains exercices pour se rapprocher du périmètre réglementaire, le périmètre de consolidation financière.

2.1 / Notre politique RSE

Fnac Darty est un Groupe ancré dans les territoires et dont la mission est de faire partager au plus grand nombre la création culturelle, les nouveautés technologiques et des services innovants.

Cette mission, source de fierté, induit également une responsabilité particulière et amène l'entreprise à veiller à ce que ses pratiques soient exemplaires, notamment en dialoguant avec toutes ses parties prenantes : ses salariés, ses clients, ses actionnaires, ses fournisseurs, les collectivités locales, les associations et les pouvoirs publics.

Le Groupe considère la RSE comme incontournable mais également comme un levier de différenciation et d'engagement des salariés. Il cherche à la rendre chaque année plus intégrée dans les métiers à travers une gouvernance dédiée et une politique RSE en cohérence avec les enjeux RSE clés et la stratégie de l'entreprise.

Les axes de la politique RSE du Groupe, articulés autour d'une gouvernance dédiée avec un pilotage au plus haut niveau, sont les suivants :

- éthique des affaires : être en conformité avec la réglementation et limiter les risques en menant notamment une politique d'achats responsables et en mettant en place des dispositifs d'alerte ;
- social : favoriser l'engagement des salariés en mettant en place un dialogue de qualité avec leurs représentants, en développant leur employabilité à travers des programmes de formation ambitieux, en favorisant l'égalité des chances et la diversité et en améliorant la qualité de vie au travail ;
- environnemental : limiter l'empreinte environnementale du Groupe en activant les leviers de l'économie circulaire (réparation, réemploi, recyclage, information client), en réduisant les émissions de CO₂ liées à la logistique et aux magasins et en diminuant nos consommations et productions de déchets ;
- sociétal : avoir un impact positif sur la société en soutenant l'activité économique, sociale et culturelle locale.

2.2 / Note méthodologique

2.2.1 / ORGANISATION LIÉE AU REPORTING RSE

La rédaction du présent chapitre, dont l'objectif est de répondre aux 43 thématiques de l'article 225 du Grenelle II, est réalisée et coordonnée par le service RSE. Les données sociales sont transmises à la RSE par les directions RH (affaires sociales, rémunération, développement RH et directeurs RH des différentes entités juridiques). Les données environnementales et sociétales sont transmises à la RSE par des correspondants RSE dans les Pays et par les services au siège et à la logistique (opérations, achats, communication, action culturelle, marketing, maintenance, juridique, expansion, franchises).

Données sociales

Les données sociales France proviennent de la base paie. Les thématiques Formation & Travail temporaire 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.

Les données sociales Pays sont fournies par les DRH Pays qui les saisissent directement dans l'outil de reporting.

L'ensemble des données collectées sont consolidées, analysées et publiées par la responsable des données sociales.

Données environnementales et sociétales

Les données « France » ou « Groupe » proviennent des métiers au siège. Les données « pays » proviennent du référent RSE de chaque pays. Ces données collectées sont consolidées, analysées et validées par le service RSE qui coordonne la rédaction du présent chapitre.

2.2.2 / DIFFUSION DU « PROTOCOLE DE REPORTING »

Tous les éléments de méthodologie synthétisés dans les paragraphes ci-dessous sont décrits et développés dans un protocole de reporting social et un protocole de reporting environnemental et sociétal. Ces deux protocoles permettent

la collecte de données fiables, que les contributeurs en ont connaissance et les appliquent. Ils sont ainsi annuellement mis à jour et complétés, dans un souci d'amélioration continue des processus.

2.2.3 / PÉRIMÈTRE

2017 est la première année de publication RSE au niveau de Fnac Darty. Cet exercice a nécessité la mise en place d'une nouvelle organisation, le déploiement d'un nouvel outil de reporting RSE et la formation des contributeurs identifiés au sein des filiales et métiers.

Pour des raisons de fiabilité et dans une volonté de s'inscrire dans une démarche de progrès, il a été décidé que le périmètre de publication pour cette première année couvre :

- pour la partie sociale : Le groupe Fnac Darty, avec toutes ses filiales en France et dans les pays, hors franchises, sauf pour les données relatives au handicap limitées à date à la Fnac ;
- pour la partie environnementale et sociétale : Le groupe Fnac Darty mais uniquement sur la France et hors franchises. Les pays seront intégrés pour l'exercice 2018.

La France représentant 77 % du chiffre d'affaires et 72 % de l'effectif, ce périmètre reste significatif et représentatif.

À noter, les magasins ayant fermé au cours de l'année 2017 ou ayant ouvert après le 30 juin 2017 sont exclus du périmètre.

Toute éventuelle autre exclusion de périmètre sera mentionnée et justifiée dans le/les paragraphe(s) concerné(s).

Précisions méthodologiques partie sociale

La collecte des données est réalisée 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 l'année civile, de janvier à décembre.

Si pour un périmètre « sites » donné, une part non significative de sites est manquante, celle-ci peut être estimée en utilisant une moyenne au mètre carré, à condition que les sites manquants ne représentent pas plus de 20 % du total.

Si pour une information annuelle, la donnée du mois de décembre venait à manquer, elle peut être estimée en prenant la donnée du mois de décembre de l'année précédente.

Dans tous les cas l'estimation utilisée est indiquée.

Concernant le calcul des émissions de CO₂, les facteurs d'émissions utilisés pour la France sont les suivants :

- Facteurs d'émissions électricité :
 - Scope 2 : 0,046 kgCO₂e/kWh (source : Ademe v7)
 - Scope 3 : 0,013 kgCO₂e/kWh (source : Ademe v7)
- Facteurs d'émissions pour le gaz naturel :
 - Scope 1 : 0,205 kgCO₂e/kWhPCI (source : Ademe v7)
 - Scope 3 : 0,038 kgCO₂e/kWhPCI (source : Ademe v7)
- Facteurs d'émissions transport de colis :
 - Routier : 0,4 kgCO₂e/colis (source : La Poste)
 - Aérien : 7,2 kgCO₂e/colis (source : Ademe v7)
- Facteurs d'émissions tous types de véhicules pour le transport de personnes :
 - Diesel combustion : 2,51 kgCO₂e/litre (source : Ademe v7)
 - Diesel amont : 0,66 kgCO₂e/litre (source : Ademe v7)
 - Essence combustion : 2,26 kgCO₂e/litre (source : Ademe v7)
 - Essence amont : 0,53 kgCO₂e/litre (source : Ademe v7)

Concernant le périmètre « transport de marchandises » France pour lequel les émissions comprennent « tout ce qui est payé par Fnac-Darty », quelle que soit la flotte de véhicules (flotte 100 % en propre, flotte 100 % sous-traitée ou flotte partiellement sous-traitée), n'est pas inclus dans le périmètre le transport marchandise jusqu'aux entrepôts des pays.

Les déchets non dangereux (papiers, cartons, plastiques, palettes, etc.) sont cette année exclus du périmètre de publication, du fait de la complexité à récupérer l'information auprès des sites gérés par de nombreux prestataires différents.

Enfin, le Groupe Fnac Darty a six entrepôts logistiques classés ICPE qui font l'objet d'une autorisation ou d'un enregistrement et dont la conformité réglementaire est assurée par les équipes de Fnac Darty. Les principaux impacts de ces installations ICPE sont traités dans le chapitre relatif à la politique environnementale du Groupe Fnac Darty.

Présentation et complétude des données

Suite à une modification de l'article 225 par le décret n° 2016-1138 du 19 août 2016, article 1, le chapitre a été réorganisé pour mieux y répondre. Par ailleurs, certains indicateurs ont été simplifiés pour faciliter et fiabiliser la collecte des données.

Afin de permettre au lecteur de vérifier la complétude des informations publiées au regard de l'article 225, un tableau de concordance est consultable en fin de chapitre.

2017 : année zéro pour la publication de données RSE Fnac Darty

Pour des raisons de fiabilité et de comparabilité entre les méthodes de calcul historiques des données Fnac et Darty, la présente publication ne contient pas de données 2016.

Un travail de mise en cohérence et d'harmonisation des méthodes de calcul des indicateurs a permis de publier des données consolidées Groupe en 2017, que nous considérerons comme une année référence pour les prochaines publications.

Le présent document a fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant (OTI) dont les conclusions sont présentées au paragraphe 2.6, conformément à la réglementation.

2.3 / Informations sociales

La mission des ressources humaines du Groupe est d'accompagner l'entreprise dans sa transformation en étant au plus près des salariés à travers un dialogue social de qualité.

Sa politique vise à favoriser la diversité humaine et culturelle de ses équipes, à renforcer l'employabilité de chacun et à offrir des conditions de travail de qualité. Le Groupe considère que ces objectifs contribuent à l'engagement des salariés et ainsi à la performance globale de l'entreprise.

En 2017, l'activité s'est focalisée sur les projets consécutifs au rapprochement Fnac-Darty (fusion des sièges, préparation du déménagement des sièges, cession de magasins, mise en

place des shop-in-shops, optimisation des flux logistiques et convergence des politiques RH).

Préambule

Le périmètre de publication des données sociales est le Groupe Fnac Darty, hors franchises.

Les données sociales Darty étant pour la première fois intégrées au reporting social, les données consolidées publiées ci-dessous ne peuvent être comparées aux données sociales publiées précédemment.

2.3.1 / L'EMPLOI

2.3.1.1 / Les effectifs

Le tableau ci-dessous présente les effectifs présents au dernier jour de l'exercice, des effectifs inscrits en contrat à durée indéterminée (CDI) et en contrat à durée déterminée (CDD) du Groupe par zone géographique. (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 stagiaires écoles, ni les prestataires externes.)

Le Groupe, qui affichait un effectif total en 2016 de 26 680, enregistre une baisse de - 3.2 %, essentiellement due à la cession de ses activités au Brésil (662 salariés).

En 2017, les effectifs présents en France représentent 72 % de l'effectif du Groupe.

Zones géographiques (CDI et CDD)	31 décembre 2017
France Suisse	18 555
Péninsule Ibérique (Espagne, Portugal)	4 022
Benelux (Belgique, Pays-Bas)	3 236
TOTAL	25 813

Le tableau ci-dessous présente la répartition de l'effectif Groupe par type de contrat.

Avec 88 %, le CDI (Contrat à durée indéterminée) demeure le contrat majoritairement utilisé au sein du Groupe. Le Groupe fait appel régulièrement à des contrats à durée déterminée ou contrats d'intérim afin de faire face à la forte saisonnalité de son activité.

Part des types de contrat	31 décembre 2017
Contrat à durée indéterminée	87,5 %
Contrat à durée déterminée	12,5 %
Part de l'intérim sur les effectifs	15,5 %

Le tableau ci-dessous présente les effectifs inscrits présents au dernier jour de l'exercice, en contrat à durée indéterminée du Groupe (en France et à l'étranger) par catégorie socioprofessionnelle.

La population non manager CDI du Groupe représente 80 % de l'effectif présent au dernier jour de l'exercice (une proportion maintenue par rapport au périmètre Fnac précédemment publié). Elle concerne principalement les métiers de la vente en magasins et des opérations (SAV, livraison, logistique).

Catégories socioprofessionnelles (CDI uniquement)	31 décembre 2017
Cadres et agents de maîtrise (managers)	4 733
Ouvriers, employés, techniciens (OET) (non-managers)	17 855
TOTAL	22 588

2.3.1.2 / Le temps de travail

Le tableau suivant présente la répartition des effectifs CDI du Groupe en fonction du temps de travail hebdomadaire en vigueur au dernier jour de l'exercice :

Le Groupe enregistre en 2017 une proportion de CDI à temps partiel de 19,5 %.

Cette proportion était de 26,1 % pour le périmètre Fnac publié en 2016.

Répartition du temps de travail CDI	31 décembre 2017
Temps complet	18 178
Temps partiel	4 410
<i>Part des inscrits CDI à temps partiel</i>	<i>19,5 %</i>

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, les stagiaires sont exclus du périmètre de reporting.

Le terme « licenciement » désigne la mesure par laquelle un employeur, agissant de manière unilatérale, met fin au contrat

de travail qui le lie à un salarié. Les ruptures de période d'essai à l'initiative de l'employeur sont comptabilisées dans les licenciements hors motif économique.

Au cours de l'exercice 2017, le Groupe a recruté 2 365 salariés en CDI. Par ailleurs, au cours de l'exercice, le Groupe comptabilise une moyenne mensuelle de 1 784 intérimaires.

Le tableau suivant présente une situation de l'emploi au sein du Groupe en 2017 :

Emploi	2017
Turnover CDI ^(a)	12,6 %
Turnover volontaire CDI ^(b)	7,9 %
Taux d'embauche en CDI ^(c)	10,5 %

(a) (Nombre total d'embauches CDI + nombre total de départs CDI)/2/nombre total de CDI inscrits au 31 décembre.

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

(c) Nombre d'embauches en CDI sur l'effectif CDI au 31 décembre.

Le Groupe n'a pas rencontré de difficulté en matière de recrutement en 2017.

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

Le rapprochement Fnac-Darty s'est accompagné de l'annonce de nombreux projets de réorganisations (définition des organisations cibles au service des deux enseignes et projet de déménagement au siège, projet de mutualisation des flux logistique et SAV,

cession de magasins), provoquant des départs anticipés par certains salariés : les départs à l'initiative du salarié sont de 54 % (vs 45 % pour la Fnac en 2016) et le recours à des ruptures conventionnelles est de 10 % (vs 2,5 % pour la Fnac en 2016). Quant aux licenciements hors motifs économiques, ils ne représentent que 26 % des départs (quand ils étaient de 43 % pour la Fnac en 2016).

Motif	2017	
	En nombre de départs	En % du total
Départs à l'initiative du salarié	1 795	53,9 %
Licenciements pour motif économique	72	2,2 %
Licenciements hors motif économique	879	26,4 %
Ruptures d'un commun accord	344	10,3 %
Départs à la retraite	116	3,5 %
Mobilités	113	3,4 %
Décès	14	0,4 %
TOTAL	3 333	100 %

Le tableau suivant présente l'absentéisme au sein du Groupe en 2017.

Il est de 4,2 % pour le Groupe. La donnée publiée en 2016 sur le périmètre Fnac était de 6,6 %.

Conditions de travail	2017
Taux d'absentéisme maladie ^(a)	4,2 %

(a) Nombre de jours d'absence (comptabilisés en jours théoriquement travaillés) pour maladie, hospitalisation et longue maladie sur le total des jours de travail théoriques.

2.3.2 / LA RÉMUNÉRATION

La masse salariale brute non chargée du Groupe (en France et à l'étranger) s'élevait à 736 millions d'euros au 31 décembre 2017.

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 et 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 2017, 95 % 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 et des cadres en France rétribue la performance individuelle et collective et valorise notamment la satisfaction clients.

Les dispositifs de participation et d'intéressement permettent aux collaborateurs en France de bénéficier collectivement d'une partie des résultats dégagés. 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. En 2017, un programme d'harmonisation a permis de placer au meilleur tarif pour les salariés et le Groupe l'ensemble des régimes chez un assureur unique, et de faire bénéficier tous les salariés d'un même niveau de service en confiant le traitement et le paiement des prestations à un gestionnaire unique.

Dans les autres pays, le cas échéant, les collaborateurs disposent de couvertures complémentaires répondant à minima aux obligations légales du pays.

2.3.2.2 / La rémunération des dirigeants

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 Président et du Directeur Général, mandataire social dirigeant du Groupe, ainsi que les principes de la rémunération du comité exécutif. Il est informé, par la direction des ressources humaines, des éléments de rémunération des membres du comité exécutif du Groupe et de la politique de rémunération dans le Groupe.

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.

Le conseil d'administration du Groupe, 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 révisées en novembre 2016 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.

Le Groupe a souhaité avoir une représentation du personnel à tous les niveaux de l'entreprise : Européen, Groupe France et local.

Ainsi au niveau Européen un comité d'entreprise européen a été mis en place en 2016.

Au niveau Groupe France un comité de Groupe existe au sein de l'enseigne Fnac et au sein de l'enseigne Darty. Il est projeté de fusionner ces deux instances afin d'adresser les sujets communément aux représentants des deux enseignes Fnac et Darty. Chaque entité 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, et de délégués du personnel et comités d'hygiène de sécurité et des conditions de travail.

Au niveau de l'enseigne Fnac, la direction négocie régulièrement des accords ayant vocation à s'appliquer sur l'intégralité des sociétés du périmètre Fnac avec les organisations syndicales représentatives (par exemple, les accords relatifs à la participation, l'épargne salariale, la prévoyance, l'intergénérationnel, le travail du dimanche et en soirée et le contrat responsable en 2017).

Au niveau de l'enseigne Darty les salariés sont représentés au sein de trois Unités Économiques et Sociales (UES) par un comité d'entreprise, des comités d'hygiène de sécurité et des conditions de travail et des délégués du personnel.

2.3.3.2 / Le bilan des accords collectifs en France

Les filiales du Groupe sont également couvertes par des accords dont la conclusion peut revêtir une nature obligatoire ou être laissée à l'initiative de la direction et des partenaires sociaux.

Certains accords ont permis d'améliorer sensiblement les avantages individuels et collectifs des salariés au regard des dispositions légales.

Ainsi, cinq filiales de l'enseigne Fnac sont couvertes par des « conventions d'entreprise » traitant de manière transversale les domaines du droit du travail (dont les congés et indemnités, pauses, etc.).

Sur le siège et parce que la construction du Groupe est un projet de grande ampleur et que son succès repose notamment sur le dialogue social et la concertation des équipes, la Direction de

Fnac Darty a créée en 2016 un comité de concertation sociale dont l'ambition était d'entreprendre le rassemblement culturel des sièges des deux enseignes.

Cette instance innovante de dialogue social n'avait pas vocation à se substituer aux institutions existantes dans chacune des enseignes (comités d'entreprises, comités centraux, CHSCT, etc.), elle venait en complément dans un souci de dialogue toujours plus riche et constructif au bénéfice de tous. Cette instance a pris fin avec la constitution du siège unique FDPS.

Sur la même dynamique de mise en place d'un siège unique et de son organisation cible Fnac Darty, a été négocié et signé en 2017 un plan de départ volontaire.

Les opérations Fnac et Darty ont également mis en commun leurs forces en réorganisant les flux logistiques des deux enseignes. L'enseigne Darty a, elle, négocié un plan de sauvegarde de l'emploi visant à réorganiser les ateliers de réparation et à créer un magasin de pièces détachées unique.

Un accord relatif aux astreintes par la société a également été négocié et signé.

Outre les accords au niveau de l'Enseigne ou des filiales du Groupe, de nombreuses décisions unilatérales ont été prises sur des sujets fondamentaux tels que la rémunération, l'organisation du temps de travail, l'égalité professionnelle, l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés pour permettre d'améliorer l'insertion, l'organisation et la qualité de vie des salariés au travail.

2.3.4 / LA SANTÉ, LA SÉCURITÉ ET LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

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 à chaque risque identifié un plan d'actions.

En outre, il est 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 en France de deux assistantes sociales et d'un dispositif de soutien téléphonique afin d'apporter de l'aide aux collaborateurs lors de situations difficiles.

Pour les métiers de la logistique et du SAV, le Groupe poursuit ses investissements visant à améliorer les conditions de travail des salariés et notamment à diminuer le port de charge.

La logistique s'est ainsi équipée d'un nouveau matériel de constitution de piles de bacs (2,8 millions d'euros investis en 2016 et 2017) pour un meilleur service et une amélioration notable des conditions de travail des équipes en logistique et en magasin.

De plus, le Groupe fait appel depuis de nombreuses années à des prestataires externes spécialistes de l'ergonomie des postes de travail ainsi que dans l'automatisation et la mécanisation des activités (limitation du port de charge, chaîne de déplacement des marchandises...).

Des démarches locales sont également engagées en termes de sécurité. Les sites logistiques poursuivent la démarche d'amélioration continue à travers l'organisation régulière d'une journée d'observation des comportements et d'analyse des risques. Lors de cette journée, l'encadrement audite pour le site retenu le respect des règles de sécurité et vérifie la connaissance par les salariés des consignes de sécurité. Un plan d'actions apportant des réponses aux éventuels axes d'amélioration est immédiatement déployé.

Pour les activités de livraison de produits encombrants à domicile des diables électriques ont été mis en place sur les sites ayant un

volume de livraisons significatif. Ces matériels permettent de limiter voir supprimer pour les livreurs le port de charges notamment dans les escaliers au domicile des clients.

En 2017, 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 945. On comptabilise par ailleurs 234 accidents de trajets.

Aucun accident mortel n'est survenu en 2017. On dénombre par ailleurs 16 salariés en situation nouvelle de maladies professionnelles sur l'exercice.

Accidents du travail CDI & CDD * – Groupe

	2017
Taux de fréquence des accidents du travail ^(a)	27,52
Taux de gravité des accidents du travail ^(b)	1,45

* La comptabilisation des jours d'arrêt s'effectue sur l'exercice de reporting uniquement.

(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.

2.3.4.2 / Améliorer la qualité de vie au travail

De nombreuses actions sont menées pour offrir aux salariés une meilleure qualité de vie professionnelle et favoriser le bien-être au travail. Ces actions portent sur l'aménagement des conditions de travail, comme la possibilité d'accéder au télétravail (Fnac Darty Participations et Services), ou plus largement sur l'organisation et la conciliation vie privée-vie professionnelle en bénéficiant

d'un berceau réservé en crèche (Darty France) ou de services à la personne comme la cordonnerie ou le pressing (Fnac Darty Participations et Services). Les magasins Darty de la région Grand Ouest ont adopté une charte sur le droit à la déconnexion, à l'occasion des NAO 2017.

2.3.5 / FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET L'EMPLOYABILITÉ

En 2017, les équipes formation Fnac et Darty ont travaillé ensemble pour mutualiser, harmoniser et internaliser les programmes de formation au service de l'ensemble des entités en France.

Les principaux travaux ont porté sur :

- la mise en place d'une politique de développement RH commune, avec de nouveaux outils, une revue de développement croisée et un dispositif de mobilité ;
- les formations à destination des magasins pour accompagner la création de shops-in-shop (corner produits Petit électroménager Darty dans les magasins Fnac ou corner Produits éditoriaux Fnac dans magasin Darty) ;
- l'ouverture pour les vendeurs Fnac de l'académie de cuisine pour devenir concepteur/vendeur cuisine ;
- l'extension des parcours de VAE Fnac aux collaborateurs de l'enseigne Darty ;

- l'élaboration d'une offre de formation enrichie commune pour 2018 présentée dans trois catalogues à destination des périmètres France (exploitation magasins, siège et filiales, opérations) ;
- l'accompagnement du changement pour les dirigeants et les managers Fnac Darty ;
- la co-construction Fnac Darty d'un nouveau référentiel de compétences managériales pour le siège ;
- la création de nouveaux supports communs et simplifiés pour les entretiens annuels et professionnels ;
- la création d'une plateforme e-learning unique Fnac Darty.

En parallèle de ces travaux de mutualisation, les deux enseignes ont poursuivi leurs programmes respectifs de formation, décrits ci-après.

La Fnac a mené des programmes de formation au plus près des transformations de l'Enseigne suivant quatre grandes orientations :

- poursuivre le développement de la culture de satisfaction du client ;
- renforcer les compétences managériales pour mieux accompagner les équipes dans la transformation et développer les postures de coach ;
- favoriser le renforcement de la culture omnicanale et digitale ;
- cultiver les expertises des salariés des différents périmètres sur leur métier et/ou leurs produits.

Sur le premier axe, la Fnac se donne les moyens d'ancrer une culture client commune à tous les collaborateurs en magasin. La formation de référence « REVER » a été poursuivie à destination des nouveaux entrants. Elle a été complétée en 2017 par le programme REVER², qui a permis d'approfondir les attendus à chaque étape de la relation client et de la vente, pour une expérience d'achat enrichie pour les clients de l'enseigne, quel que soit le magasin visité. Le déploiement de REVER² s'est appuyé sur une ligne managériale actrice de la transformation des gestes métiers en magasin, outillée et formée par l'équipe de formateurs internes et via deux modules en e-learning.

Dans le contexte de profonde transformation de l'Enseigne, la capacité de la chaîne managériale à donner du sens et à manager dans le changement est essentielle.

En 2017, la Fnac a poursuivi son programme de développement des compétences Manager 2020 à destination de l'ensemble des managers de proximité et des directeurs de l'exploitation magasin.

Porté par Grenoble École de Management, Manager 2020 s'adresse à près de 600 directeurs de magasin et managers de point de vente, avec 284 heures de formation pour les directeurs et 216 heures pour les managers de proximité, dispensés en salle, à distance (e-learning), et sur le terrain. Ces parcours permettent aux apprenants inscrits de développer leurs connaissances et des compétences en matière de gestion humaine et managériale, financière, client et marketing appliquée à la distribution. Le travail d'accompagnement de la transformation de la posture managériale en magasin s'est poursuivi en 2017 pour mieux coacher et développer les compétences des collaborateurs.

Les parcours Manager 2020, qui permettront aux apprenants de valider un titre de niveau II inscrit au RNCP de « Responsable opérationnel d'unité » en 2018, participent en outre au développement de leur employabilité.

Enfin, la Fnac a poursuivi sa politique de formation axée sur le renforcement des compétences nécessaires à la tenue des métiers sur tous les périmètres de l'Enseigne.

De son côté, Darty a poursuivi en 2017 sa politique de formation structurée autour de trois grandes orientations :

- la transformation de la culture managériale ;
- l'accélération de la culture digitale ;
- la culture client.

Sur le premier axe, afin d'accompagner les managers dans un contexte de mutation, Darty a renforcé son offre de formations managériales centrées sur l'agilité, la culture du feed-back, grâce à des modules comme le « Leadership et agilité ». En parallèle, l'offre de formation managériale a été internalisée pour pouvoir répondre à davantage de demandes de la part des managers.

Par ailleurs, Darty a accentué son effort d'accompagnement des nouveaux managers en lançant un nouveau format de « La prise de fonction » destiné à faciliter l'accès à la formation aux managers débutants.

Conjointement à cette évolution, les formats de formation pour les potentiels ont été développés pour les managers de proximité en magasin.

Concernant la culture digitale, l'enrichissement et le renouvellement des modules e-learning, en particulier les modules à destination des magasins et la poursuite de NAPS (application de formation créée en 2016) ont fait de l'année 2017 une année record avec plus de 82 000 formations suivies sur la plateforme FnacDarty.

Enfin, la formation Dartyaddict (39 sessions en 2017) a permis de réaffirmer l'importance de la relation client auprès de toutes les populations en contact avec la clientèle : vendeurs, livreurs, techniciens, conseillers pôle services ont tous partagé un référentiel commun définissant la prise en charge d'un client Darty dans un contexte de plus en plus digitalisé.

Les différentes actions menées tout au long de l'exercice permettent de présenter les chiffres consolidés Fnac Darty suivants (hors formations e-learning dispensées dans les deux enseignes). À noter, la dépense formation totale pour le Groupe en France en 2017 est de 8 579 640 euros, quand elle était de 1 987 740 euros pour la Fnac en France en 2016.

Données formation France	2017
Dépenses totales de formation (en euros)	8 579 640
Salariés ayant bénéficié de formation	7 858
Managers	2 049
Non-managers	5 809
Nombre total d'heures de formation (hors sécurité) ^(a)	183 489
Salariés formés à la sécurité	3 701
Nombre total d'heures de formation sécurité	27 038
Nombre d'heures moyen de formation par salarié formé ^(b)	23

(a) Cette donnée n'inclut pas la partie de la formation Manager 2020 qui a été réalisées en e-learning (environ 30 600 heures en 2017).

(b) Les éléments relatifs à la formation au titre de l'exercice 2017 sont provisoires compte tenu des périodes de consolidation sur le premier trimestre 2018.

Données formation Groupe	2017
Dépenses totales de formation dont sécurité (en euros)	9 778 609
Salariés ayant bénéficié de formation	13 091
Managers	2 688
Non-managers	10 403
Nombre total d'heures de formation (hors sécurité)	283 554
Salariés formés à la sécurité	5 567
Nombre total d'heures de formation sécurité	33 165
Nombre d'heures moyen de formation par salarié formé ^(a)	22

(a) Les éléments relatifs à la formation au titre de l'exercice 2017 sont provisoires compte tenu des périodes de consolidation sur le premier trimestre 2018.

En 2017, le Groupe a consacré un budget d'environ 9,7 millions d'euros pour la formation des collaborateurs, ce qui représente en moyenne 1,3 % de la masse salariale du Groupe.

Développer l'employabilité des salariés grâce à la VAE

Le Groupe poursuit sa démarche volontariste d'accompagnement des salariés qui désirent valider par un diplôme leurs acquis issus de leur expérience professionnelle (VAE) : depuis 2004, ce sont 590 salariés en France qui ont bénéficié d'un suivi personnalisé et valorisé par un diplôme leurs compétences et savoir-faire acquis sur le terrain (taux de réussite de plus de 90 %).

2.3.6 / FAVORISER L'ÉGALITÉ DES CHANCES, LA DIVERSITÉ ET L'ACCÈS À L'EMPLOI _

2.3.6.1 / La politique de lutte contre les discriminations

En 2017, la Fnac a fait partie des entreprises testées par le ministère du Travail. Ce testing visait à évaluer le risque de discrimination en matière de recrutement, sur le critère dit « d'origine ». S'agissant de la Fnac, le résultat du testing n'a laissé apparaître aucune pratique discriminatoire. Ce résultat témoigne des efforts du Groupe dans sa recherche permanente de pratiques RH et managériales centrées sur l'évaluation des compétences, de l'expérience et du potentiel, respectueuses des individus dans leur diversité. La Fnac est signataire de la Charte de la Diversité en entreprise et membre de l'AFMD (Association française des managers de la diversité).

Équilibre Hommes/Femmes

	31 décembre 2017
Part des femmes dans l'effectif	38,2 %
Part des femmes managers	34,0 %

Faisant le constat que la proportion de femmes est particulièrement faible au poste de direction de magasin (6 % des magasins Darty, 21 % des magasins Fnac), le Groupe a lancé en 2017 le programme Fnac « DM au féminin » visant à favoriser l'accès à ces postes aux femmes. Ce programme, construit par la direction des ressources humaines, la direction de l'exploitation et les directrices actuellement en poste vise à mieux faire connaître le métier, faciliter les conditions d'exercice dans le respect de l'équilibre vie professionnelle/vie privée et à renforcer l'accompagnement des femmes qui souhaiteraient évoluer vers cette fonction. Le programme « DM au féminin » se poursuit en 2018 et sera décliné sur les magasins Darty.

Par ailleurs, la Fnac est signataire de la charte de la parentalité en entreprise et offre du temps aux salariés parents (maladie, hospitalisation, rentrée scolaire...).

En France, des accords pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes favorisent la mixité en agissant notamment sur le recrutement.

Pyramide des âges CDI

	31 décembre 2017
< 26 ans	9,1 %
26 - 30 ans	12,5 %
31 - 40 ans	31,8 %
41 - 50 ans	28,6 %
51 - 54 ans	8,5 %
55 - 60 ans	8,0 %
> 60 ans	1,6 %

2.3.6.2 / L'égalité entre les femmes et les hommes

Le groupe affiche une proportion de femmes au sein de ses effectifs de 38 % (il était de 44,5 % pour le périmètre Fnac 2016) du fait de l'intégration des effectifs Darty beaucoup plus masculins. Malgré tout, ce chiffre demeure globalement positif en considération du contexte retail, logistique et service dans lequel les métiers restent encore très masculins.

2.3.6.3 / L'accompagnement des seniors et des jeunes

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

La tranche des 31-50 ans représente la majeure partie des salariés du groupe, avec 60 % des effectifs. Toutefois, les plus de 50 ans représentent 18 % de l'effectif, une proportion significative qui témoigne de l'engagement des deux enseignes pour l'emploi ou le maintien dans l'emploi des seniors (cette proportion était de 16 % sur le périmètre Fnac précédemment publié). Par ailleurs, le rapprochement Fnac-Darty a également permis de renforcer la proportion des jeunes salariés de moins de 30 ans, qui représentent en 2017 22 % sur le périmètre Fnac-Darty (vs 18 % sur le périmètre Fnac en 2016).

Le Groupe s'engage en faveur de l'emploi des « seniors » et de l'intégration des « jeunes » à travers plusieurs accords Intergénérationnels. Les principaux objectifs portés par ces accords portent sur le recrutement et le maintien dans l'emploi des seniors, le recrutement des jeunes et leur intégration, notamment via l'alternance.

Des dispositifs d'accompagnement de l'aménagement du temps de travail pour les seniors sont les suivants : maintien de l'indemnité de départ à la retraite dès 56 ans, 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 et possibilité de réaliser un bilan de santé sur le temps de travail.

2.3.6.4 / L'emploi et l'insertion des personnes handicapées

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

Au 31 décembre 2017, la Fnac (France et étranger) comptait 603 salariés en situation de handicap, soit 4,42 % de l'effectif total inscrit (contre 4,1 % en 2016). En France 536 salariés sont en situation de handicap, soit 6,08 % de l'effectif inscrit (contre 5,79 % en 2016).

Les effectifs Fnac représentent 53 % des effectifs totaux Groupe au 31 décembre 2017.

Les chiffres Darty seront consolidés avec les chiffres Fnac pour l'exercice 2018, après harmonisation des process de comptabilisation.

La mission Handicap du Groupe œuvre pour favoriser le recrutement et le maintien dans l'emploi de personnes handicapées en activant plusieurs leviers :

- communication et sensibilisation en interne et en externe ;
- présence sur les forums emploi dédiés ;
- mise en place d'un dispositif de professionnalisation adapté, avec un cursus de plus de 300 heures de formation en alternance.

À la Fnac, une quatrième classe dédiée au public sourd a été organisée avec le Greta et a permis d'intégrer 13 personnes sourdes sur le métier d'hôte(sse) de caisse.

Fnac Logistique poursuit ses efforts d'intégration en créant une classe sur le métier de Magasinier(e) (2 personnes sourdes participent à cette classe).

Deux filiales Darty ont signé un accord Handicap contenant notamment la prise en charge par l'entreprise des cotisations à l'assurance santé complémentaire, rendant ainsi l'accès à la mutuelle gratuit.

En 2018, la mission Handicap va centraliser et piloter la politique Handicap au niveau Groupe.

2.3.6.5 / Favoriser l'insertion professionnelle

Le Groupe mène depuis plusieurs années une politique d'insertion professionnelle à travers le recours à l'alternance.

En 2017, le Groupe a accueilli 872 collaborateurs en alternance (La Fnac avait accueilli environ 500 alternants en 2016), que ce soit en contrat de professionnalisation ou en contrat d'apprentissage. Les alternants sont présents dans tous les métiers du Groupe : vente, service client, logistique et SAV, mais aussi dans toutes les fonctions support, comme la comptabilité, le marketing, la communication, les ressources humaines. Des classes dédiées Fnac Darty ont été créées en partenariat avec des centres de formation pour l'apprentissage.

L'alternance cible tous les niveaux de formation à partir du BAC.

Des journées d'accueil et d'intégration des alternants sont organisées au siège et en région.

Pour développer une plus grande proximité, des partenariats locaux avec des organismes de formation ont été mis en place au sein de tous les bassins d'emploi où le Groupe est présent.

Le groupe soutient également l'insertion professionnelle à travers le versement de la taxe d'apprentissage (72 400 euros versés en 2017) à des écoles et associations œuvrant pour cette cause.

2.4 / Informations environnementales

Conscient des impacts environnementaux générés par ses activités, le Groupe a pris la responsabilité d'y répondre par une politique environnementale engagée.

Ses priorités sont la diminution des impacts sur le climat, la durabilité des produits en développant son service de réparation des produits et l'optimisation de ses déchets (collecte, recyclage, réemploi).

Par ailleurs, le Groupe s'engage pour une information transparente et indépendante en affichant des informations environnementales sur de nombreux produits techniques, accompagnant ainsi les clients qui le souhaitent vers une consommation plus responsable.

2.4.1 / LA POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE

Le service RSE, rattaché à la direction des ressources humaines, définit la politique environnementale du Groupe et pilote la performance environnementale en collaboration avec les directions concernées.

Afin de renforcer son action en faveur du climat, la direction des opérations a recruté en 2017 une personne en charge de la politique bas carbone de l'entreprise. Sa mission est rendue efficace par son positionnement au sein d'une direction comprenant la logistique, la livraison et le SAV, sources importantes d'émissions de CO₂.

En 2017, avec le rapprochement des deux Groupes Fnac et Darty, la RSE et la direction des opérations ont œuvré pour la mise en

place et la formation d'un réseau de contributeurs au sein de chaque filiale.

Le premier comité Environnement Fnac Darty, intégrant l'ensemble des directions et pays concernés se tiendra courant 2018. Il aura pour objectif de valider la politique environnementale du nouveau Groupe Fnac Darty et de se fixer les premiers objectifs.

Les résultats 2017 présentés dans le présent document feront office de référence pour la mesure de la performance future.

Les chiffres des années précédentes ne sont pas publiés pour des raisons de défaut de comparabilité.

2.4.2 / L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Le Groupe s'engage à mettre en œuvre tous ses moyens techniques et humains afin de permettre de prolonger la durée de vie des produits qu'il commercialise en s'appuyant sur le savoir-faire et l'expérience technique de ses équipes en matière de réparation, de réemploi et de recyclage.

2.4.2.1 / La réparation : point fort de la politique de durabilité des produits de Fnac Darty

Le groupe est un acteur majeur de la réparation des appareils électrodomestique en France. Il propose à ses clients des services de réparation inclus dans le cadre des garanties ou facturés lorsque l'appareil n'est plus couvert par la garantie. Ces services permettent d'augmenter la durée de vie des produits en favorisant la réparation sur le remplacement.

En 2017, Le groupe Fnac Darty a réalisé 1 250 000 interventions à domicile ou en atelier dont plus de 200 000 sur des appareils hors garantie. Cette même année, dans le cadre de la garantie commerciale, un service de diagnostic et de remise en fonction a été déployé au cœur des magasins en particulier pour faire face aux pannes logicielles sur les produits multimédia. Ce service a permis de réparer 350 000 appareils en magasin et d'éviter les déplacements superflus.

Grâce à un programme de formation adapté, les 1 030 techniciens à domicile sont à même de réparer les appareils vendus par le groupe mais aussi par la concurrence tant pendant la durée de la garantie qu'après la fin de celle-ci.

Afin d'être en mesure d'offrir une qualité de service optimale sur l'ensemble de la gamme, des accords de réparation sont signés avec chaque marque permettant ainsi au groupe de se procurer les pièces détachées nécessaires aux réparations et de maintenir à niveau le savoir-faire des équipes techniques indispensable à une maintenance de qualité.

C'est dès le référencement des nouvelles gammes de produits que la question des pièces détachées est prise en compte. Les informations à propos de la durée de la disponibilité des pièces sont clairement indiquées au consommateur. Bien souvent, la durée réelle de la disponibilité des pièces détachées à disposition de nos clients est supérieure au temps indiqué par les fournisseurs grâce à des process mis en place depuis plus de 40 ans permettant d'anticiper les besoins et de continuer à disposer des pièces de remplacements.

De plus, le Groupe favorise l'autoréparation grâce à la possibilité pour ses clients de commander les pièces détachées nécessaires lorsqu'ils souhaitent procéder seuls aux réparations après la fin de garantie.

En 2017, le Groupe confirme son rôle majeur de la réparation en lançant le service Darty+.

L'offre Darty+ est promesse d'une intervention à domicile en 24 heures pour un coût de 59 euros TTC par an hors pièces détachées.

Les abonnés bénéficient d'un service d'assistance premium pour ses équipements électroménagers et électroniques achetés dans les enseignes du groupe et même ailleurs ainsi que d'un accès illimité prioritaire à l'assistance téléphonique même après la fin de garantie permettant d'apporter une solution à toutes les questions portant sur l'installation, la connexion, l'utilisation, l'entretien ou le dépannage, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Cette assistance (1 750 000 appels en 2017) permet d'apporter une réponse rapide, d'éviter de nombreux déplacements inutiles de véhicules et de conseiller les clients sur la meilleure utilisation des produits.

Ces services encouragent la réparation des appareils hors garantie et favorisent ainsi leur durée de vie.

2.4.2.2 / Le réemploi : encourager la seconde vie des produits

Le Groupe a la volonté de favoriser le réemploi et cela se manifeste à travers plusieurs dispositifs.

Darty est partenaire du réseau solidaire Envie (Entreprise nouvelle vers l'insertion par l'économie) depuis 1984. Une partie des anciens appareils repris chez les clients Darty leur sont confiés. Envie les trie, les nettoie, les répare, les reconditionne et les revend d'occasion dans son réseau de magasins. Entre 85 et 100 appareils par jour connaissent ainsi une seconde vie grâce au partenariat Darty/Envie.

Une autre façon d'encourager le réemploi est de faciliter la revente. Ainsi Darty a lancé en 2017 le service « Contrôle technique smartphone », permettant aux particuliers désireux de revendre leur ancien smartphone en C2C (par exemple sur fnac.com via le dispositif « vendez le vôtre »), de faire, préalablement à la vente, contrôler celui-ci par le service Darty. À l'issue d'un contrôle technique positif (état technique, état esthétique, consultation de la base des téléphones volés), il se verra remettre un certificat attestant du bon état de l'appareil permettant ainsi au vendeur d'affirmer la qualité de son produit. L'acheteur de son côté, sécurise son achat en ayant la pleine connaissance de son état et en étant certain que celui-ci n'est pas déclaré volé.

De son côté, la Fnac organise le réemploi des produits issus de la garantie 100 % remboursé via sa structure Fnac Occasion. Ces produits retournés à la Fnac et qui ne peuvent être revendus neufs sont pour certains réparés et/ou reconditionnés et revendus d'occasion sur fnac.com et en magasin.

Les produits qui ne peuvent être réparés sont revendus à des *brokers* dont certains sont des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Tous les *brokers* ont signé une charte de responsabilité les engageant à favoriser la réparation et le réemploi.

Par ailleurs la Fnac associe ses clients à sa volonté de favoriser le réemploi en les invitant chaque année à donner leurs vieux livres au profit de l'association Bibliothèques sans Frontières. L'opération est détaillée dans le volet sociétal du présent chapitre.

2.4.2.3 / Le recyclage : valoriser et limiter l'impact environnemental des déchets électriques et électroniques

Le Groupe est très engagé dans la reprise des anciens matériels électriques et électroniques.

Lors d'une livraison à domicile d'un équipement volumineux, le client a la possibilité de donner jusqu'à deux appareils aux livreurs, qui les confieront à l'éco-organisme de recyclage Eco-systèmes.

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

L'ensemble des appareils collectés et confiés à Eco-systèmes en 2017 par le groupe Fnac Darty représente 42 674 tonnes.

Déchets d'équipement électriques et électroniques (DEEE)	Tonnes
Darty	42 494
Fnac	180
TOTAL	42 674

Ce volume d'appareils recyclés fait du groupe Fnac Darty le principal contributeur des métiers de la distribution chez Eco-systèmes avec 37 % des tonnages reçus.

2.4.2.4 / Autres déchets collectés et dirigés vers des filières de revalorisation matière

Le Groupe collecte d'autres déchets pour les éco-organismes en charge de leur recyclage. C'est le cas notamment des piles et des cartouches d'encre. Ces déchets proviennent à la fois des

consommations de l'entreprise mais aussi des clients qui ont la possibilité de venir déposer leurs déchets dans les bacs de collecte mis à leur disposition dans tous les magasins France.

2017	Tonnes
Piles & accumulateurs	24
Cartouches d'encre	13

Périmètre : Groupe Fnac Darty France.

Les données de volumes de déchets collectés auprès des magasins, des entrepôts et du siège sont fournies par les organismes collecteurs.

complexité à récupérer l'information auprès des sites gérés par de nombreux prestataires différents.

Les déchets non dangereux (papiers, cartons, plastiques, etc....) sont cette année exclus du périmètre de publication, du fait de la

L'année 2018 fera l'objet d'un travail de recensement des informations en vue d'une publication.

2.4.3 / CONSOMMATIONS DE MATIÈRE

Le Groupe s'engage à diminuer ses consommations de papier, de sacs de caisse, de papier cadeau et d'emballages tertiaires pour limiter les déchets associés.

Depuis 2011, le Groupe a pris de nombreuses mesures pour diminuer ses consommations de papier : suppression des dossiers techniques Fnac sur support papier (dorénavant sous format numérique), diminution significative du volume de publications commerciales et de leur nombre de pages, optimisation des systèmes d'impression ou encore la réduction des grammages.

La consommation de papier de bureau

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

Les achats de sacs de caisse ⁽¹⁾

En 2017, 303 tonnes de papier de bureau ont été consommées, principalement pour des impressions. Près de 73 % de ce papier est certifié responsable (papier provenant de forêts gérées durablement ou papier recyclé) par les labels PEFC, FSC.

En 2017, le Groupe a acheté pour ses magasins France 8 064 250 sacs de caisse en plastique (224 tonnes) et 1 444 300 sacs de caisse réutilisables (110 tonnes). 93 % des sacs de caisse en plastique sont conçus avec plus de 80 % de matériaux recyclés.

La consommation de papier marketing

En 2017, le Groupe a acheté 963 tonnes de produits marketing à base de papier : brochures, magazines, affiches, flyers, dépliants, PLV, etc. Près de 80 % de ce papier est certifié responsable (papier provenant de forêts gérées durablement ou papier recyclé) par les labels PEFC, FSC.

Les sacs réutilisables Fnac sont durables et écologiques. Ils sont constitués à 100 % de polypropylène non tissé, ce qui leur permet d'être très robustes et de supporter de lourdes charges.

Les achats de cartons et d'emballages plastiques

En France, les tonnages achetés par la logistique du Groupe Fnac Darty en 2017 représentent 3 396 tonnes de cartons et 361 tonnes d'emballages plastiques.

Toutes ces consommations feront l'objet de plans d'actions visant à leur optimisation en 2018.

(1) Franchises incluses.

2.4.4 / LIMITER LES IMPACTS SUR LE CLIMAT

Les changements climatiques

Les principales sources d'émissions de gaz à effet de serre

Le Groupe a identifié en première priorité deux principales sources d'émissions sur lesquels mettre en place des plans d'actions. Il s'agit de la consommation d'énergie (principalement utilisée pour le chauffage, la climatisation et l'éclairage des points de vente, entrepôts et bureaux) et le transport de marchandises et de personnes.

Électricité

	kWh	Surface	teqCO ₂ scope 2	teqCO ₂ scope 3	kWh/m ²
Fnac	72 103 509	497 260	3 338	945	145
Darty	99 031 998	752 726	4 585	1 297	132

Gaz

	MWh	teqCO ₂ scope 1	teqCO ₂ scope 3
Fnac	8 000	1 640	311
Darty	18 000	3 690	700

Les leviers utilisés et identifiés pour réduire cette consommation sont :

- la mise en place de GTC (gestion technique centralisée) dans plusieurs points de vente Fnac dès 2013. Ce déploiement a été étendu à 9 magasins supplémentaires (dont 1 en Suisse) en 2017, entraînant une économie d'énergie estimée à 430 000 kWh. 6 magasins seront impactés en 2018 pour une potentielle économie de 300 000 kWh. Côté Darty ce déploiement s'est réalisé sur 10 points de vente en 2017 générant une économie d'énergie estimée à 800 000 kWh. Ce déploiement se poursuivra en 2018 sur 60 magasins et sera complété d'un pilotage externalisé de la GTC donc des consommations des magasins par un cabinet d'audit ;
- le projet de déploiement de bandes LED va se poursuivre sur 2018 dans 6 magasins entraînant une économie d'énergie estimée à 117 000 kWh ;

Les émissions de CO₂ liées à la consommation d'énergie

Pour réaliser le pilotage de la partie « Énergie », les contributeurs communiquent les consommations d'électricité verte et non verte et les consommations de gaz naturel. Ces données nous donnent une vision des sites les plus consommateurs et nous orientent sur les futurs plans d'action.

Le tableau ci-dessous présente les consommations d'énergie des sites en France (magasins, siège, sites logistiques) 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.

- la mise en place de dalles Led sur les meubles hauts de produits techniques est également programmée sur 2018 dans 72 magasins entraînant une économie d'énergie estimée à 836 000 kWh ;
- par ailleurs, un projet concernant la mise en place de variateurs de vitesse de centrales d'air (permettant de réguler leur vitesse et donc leur consommation en fonction de l'affluence en magasin) sera déployé en 2018 uniquement sur les magasins Fnac. 7 magasins ont été identifiés et auront potentiellement une économie énergétique de 1 500 000 kWh.

Fnac Darty France ne s'approvisionne pas à date en électricité verte.

En revanche pour les Pays, de vrais efforts ont été faits dans ce sens. Ainsi 100 % de l'électricité achetée par Fnac Belgique, Fnac Suisse et Fnac Espagne provient d'une production renouvelable et 43 % pour Fnac Portugal. Pour les équivalents Darty à l'étranger, Van den Borre s'approvisionne à 10 % en électricité verte.

Les émissions de CO₂ liées au transport de marchandises

Il y a deux catégories de transports : le « Transport B2C » et le « Transport B2B ».

Le « Transport B2C »

Les flux de transport de marchandises B2C comptabilisés dans cette section correspondent aux :

- flux de marchandises e-commerce (commandes effectuées sur le site e-commerce de Fnac et Darty et livrées aux clients) ;
- flux de marchandises livrées sur le dernier kilomètre (ex. : livraison des produits encombrants à domicile) ;
- déplacements des techniciens SAV (ex : réparation / installation des produits à domicile) ;
- flux de marchandises et pièces détachées SAV (ex : colis SAV pour réparation).

	teqCO ₂ scope 1	teqCO ₂ scope 3
Fnac	0	186 057
Darty	9 705	21 131

Afin de réduire l'impact carbone des flux de marchandise e-commerce, le Groupe a fait le choix d'utiliser des prestataires « neutre en carbone » comme Colissimo.

Colissimo, au sein de la branche Services Courrier Colis, agit au quotidien pour réduire son empreinte environnementale avec une augmentation régulière du parc de véhicules électriques, une optimisation des livraisons grâce au chargement « vrac » et un recours à 100 % à l'électricité d'origine renouvelable. Pour compenser l'intégralité de ses émissions de CO₂ résiduelles, La Poste investit dans des projets de compensation carbone certifiés selon les standards les plus exigeants. Ainsi, 100 % des colis expédiés via Colissimo sont neutres en carbone et 50 % des expéditions de Fnac-Darty sont faites via Colissimo.

Concernant les flux de marchandises livrées sur le dernier kilomètre, leur optimisation a été rendue possible par la mutualisation des livraisons Fnac-Darty. Ainsi, Fnac utilise désormais les tournées de livraison Darty pour livrer les télévisions chez les clients.

Le « Transport B2B »

Les données transport « BtoB » recouvrent les livraisons de marchandise aller/retour depuis le site logistique France vers nos magasins français.

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

	teqCO ₂ scope 1	teqCO ₂ scope 3
Fnac	4 695	495
Darty	2 605	275

Le transport B2B représente une part importante des émissions de CO₂ du Groupe, qui s'engage à les réduire en agissant sur trois leviers : limiter les distances parcourues par les produits grâce à un réseau mondial d'entrepôts adapté, maximiser et optimiser le chargement des camions et favoriser le transport multimodal lorsque cela est possible. La stratégie globale vise à développer des systèmes de transport alternatifs respectant les impératifs coûts/délais/disponibilité.

Les émissions de CO₂ liées au transport des personnes

Le tableau ci-dessous indique les émissions liées aux déplacements professionnels par voie routière, aérienne et ferroviaire. Ils n'incluent pas les trajets domicile-travail quotidiens.

	teqCO ₂ scope 1	teqCO ₂ scope 3
Fnac	1 757	1 112
Darty	1 591	726

2.4.5 / SENSIBILISER ET INFORMER

Dans cet objectif de collectivement s'engager pour le respect de l'environnement, il est important de sensibiliser et informer les collaborateurs et clients sur les enjeux environnementaux et moyens d'agir.

Diffusion de l'Écoguide : 6 bonnes pratiques pour diminuer l'impact environnemental des magasins

La Fnac diffuse chaque année un Écoguide mis à jour visant à indiquer aux magasins les bonnes pratiques à mettre en place en termes de diminution des consommations, économie d'énergie et tri et collecte des déchets afin de limiter leurs impacts environnementaux.

Une version Darty sera définie et déployée auprès des magasins Darty en 2018.

Informer le client pour lui permettre de faire un achat plus responsable

Les enseignes Fnac comme Darty ont de longue date développé une information environnementale sur certaines catégories de produits visant à accompagner leurs clients dans un achat plus responsable.

La Fnac : mise en place depuis 2013 d'une note indiquant l'impact environnemental des produits techniques

Avec un dispositif d'affichage environnemental sur les téléviseurs en 2013 puis sur les PC, tablettes et téléphones mobiles en 2015 en magasin et sur fnac.com, la Fnac renforce son rôle de conseil. Les clients ont ainsi 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, environ 57 % des références de téléviseurs/PC/tablettes/téléphones mobiles proposés à la vente dans les magasins Fnac ou sur fnac.com ont une note environnementale. Ces notes ont reçu environ 52 000 clics sur l'année, ces clics permettant au client d'en savoir plus sur le sens de la note et la méthodologie de calcul utilisée.

Cette note est calculée de manière indépendante en s'appuyant sur les référentiels validés par l'Ademe. 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.

Par ailleurs, la Fnac a participé de manière volontaire au développement de l'affichage environnemental en étant pilote dans le domaine des équipements électroniques et en contribuant à l'élaboration d'un visuel commun à l'ensemble du secteur en collaboration avec l'Ademe.

Ce nouvel affichage sera déployé en 2018.

Darty : mise en place depuis 2014 d'une calculatrice énergie permettant de calculer les économies potentielles liées à l'achat d'un matériel moins énergivore

Cet outil, mis à disposition des clients sur Darty.com, leur permet d'estimer la consommation d'énergie de l'appareil qu'ils possèdent et de calculer les économies qu'ils pourraient réaliser en remplaçant leur appareil actuel par un nouveau produit de leur choix, liées à la baisse de consommation d'énergie et d'eau.

Les produits concernés par ce simulateur sont les lave-linge, sèche-linge, réfrigérateurs, congélateurs, lave-vaisselle et caves à vin.

En 2017, près de 40 000 clients ont utilisé la calculatrice.

2.5 / Informations sociétales

Le Groupe dialogue avec ses parties prenantes dans l'objectif de créer un écosystème aux impacts favorables sur la société. Le Groupe est un acteur important du tissu local de par l'activité économique, sociale et culturelle qu'elle génère, grâce à son réseau de magasins et de franchises en France, en Europe et ailleurs dans le monde.

2.5.1 / LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Depuis de nombreuses années, le Groupe 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 du Groupe et d'y associer les supports proposés pour dialoguer.

Parties prenantes	Principaux supports de dialogue
Clients	<ul style="list-style-type: none"> ■ Magasins, réseaux sociaux ■ Enquêtes consommateurs ■ Manifestations culturelles gratuites
Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Enquête interne régulière ■ Intranet et réseau social d'entreprise
Partenaires sociaux	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rencontres régulières avec les instances représentatives du personnel ■ Accords d'entreprise ■ Info consult
Actionnaires, investisseurs et agences de notation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Site institutionnel ■ Communiqués et rapports financiers ■ Assemblée générale ■ Investor Day
Fournisseurs produits de marque	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rencontre annuelle fournisseurs-vendeurs organisée par le Groupe
Fournisseurs et sous-traitants en Chine pour la fabrication de produits de marque de distributeur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Questionnaires, audits
ONG et associations	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partenariats nationaux et actions ponctuelles initiées par les magasins
Pouvoir publics	<ul style="list-style-type: none"> ■ Adhésion à de nombreuses associations professionnelles : AFEP, FEVAD, AFCD...
Entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Concours Start-up Fnac Darty tous les deux ans

2.5.2 / RENDRE LA CULTURE ACCESSIBLE AU PLUS GRAND NOMBRE

La politique d'action culturelle du Groupe traduit une volonté très forte de démocratisation de l'accès à la culture, en favorisant la mise en relation des publics avec les créateurs et en investissant pour le rayonnement et la diffusion des œuvres (cf. 1.4.4.4). Ceci se traduit par :

- l'organisation d'événements gratuits dans les magasins : concerts, dédicaces, rencontres, conférences, permettant notamment aux artistes locaux de rencontrer facilement leur public ;
- un soutien à la filière littéraire via l'organisation de prix culturels référents : prix du Roman Fnac (16^e édition), prix de la BD (5^e édition) et prix Goncourt des Lycéens (30^e édition). Ces trois temps forts dans l'année permettent une mise en avant massive des auteurs et des ouvrages auprès de différentes typologies de publics. 2017 aura également vu la poursuite du Forum Fnac livres créé en 2016 et qui a réuni plus de 100 auteurs du 15 au 17 septembre 2017 ;
- le développement du festival Fnac Live (7^e édition) : 30 concerts gratuits sur trois jours pour 90 000 spectateurs au cœur de Paris, avec les plus grands noms de la musique actuelle et beaucoup d'artistes émergents soutenus par l'Enseigne ;

- 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 à découvrir leurs programmations.

Chiffres clés de l'année 2017 pour l'action culturelle

Une équipe dédiée en France : 15 collaborateurs dont 6 en région.

- **1 302 événements culturels organisés dans les magasins Fnac en France en 2017 :**
 - soit 30 événements par semaine en moyenne sur 44 semaines effectives ;
 - 323 événements sur Paris - Île-de-France ;

- 979 événements en régions.

Le livre alimente près de 64 % de la programmation, la musique 22 %.

■ **Fréquentation en magasin et hors les murs :**

- plus de 90 000 personnes sur les événements magasins France ;
- environ 90 000 personnes pour les trois jours du Festival Fnac Live ;
- près de 10 000 personnes sur le Forum Fnac Livres ;
- environ 200 000 personnes sur l'ensemble des opérations culturelles Fnac.

Au total au niveau monde on atteint 6 300 événements organisés en 2017.

2.5.3 / RESPECTER LE CLIENT

2.5.3.1 / Mesurer régulièrement la satisfaction client

Afin d'améliorer son service Client, le Groupe cherche à recueillir et analyser les avis de ses clients via des baromètres de satisfaction par point de contact client (magasin, site marchand, SAV, call center...).

Dans cet objectif, le Groupe a choisi le *Net Promoter Score* qui est un indicateur de fidélité client développé en 2003 par Bain & Company.

Après analyse, le Groupe recontacte une partie des clients insatisfaits en vue d'apporter des mesures correctives.

Les résultats du NPS sur l'année 2017 progressent de manière significative par rapport à l'année 2016 sur la totalité des points de contact clients.

2.5.3.2 / Protéger les données personnelles des clients

Suite au rapprochement des enseignes Fnac et Darty, la protection des données personnelles est plus que jamais au cœur des enjeux de Fnac Darty. Si le rapprochement permet une meilleure connaissance des clients, elle nécessite également de veiller à une transparence dans l'utilisation des données qui sont collectées par les enseignes ainsi qu'à une exploitation légitime et proportionnée.

Dans un contexte de transformation numérique accéléré (développement de la market place, multiplication des objets IoT, accélération du Big Data, évolution constante des techniques de profilage...) la confiance des clients qui est l'ADN de Darty est plus que jamais une valeur essentielle pour le groupe et passe nécessairement par une protection renforcée des données des clients et des salariés. Fnac Darty travaille à l'amélioration continue de ses pratiques en matière de protection des données au sein du groupe.

En 2017, l'approche de l'entrée en vigueur du nouveau règlement européen sur la protection des données (RGPD-GDPR) au 25 mai 2018 a accéléré la structuration du pilotage. Fnac Darty a mis en place une gouvernance de la protection des données personnelles (comité de pilotage et ateliers de travail dédiés). Fnac Darty a également désigné un délégué à la protection des données personnelle (DPO) rattaché au secrétariat général pour la France (une désignation de DPO dans les pays est en cours).

Fnac Darty voit dans l'adoption de ce texte plus protecteur des clients et des salariés une opportunité de transformation, de création de valeur et de différenciation commerciale.

Les entités du groupe Fnac Darty travaillent activement aux chantiers de mise en conformité liés aux nouvelles obligations du RGPD-GDPR.

De manière générale, les entités du groupe poursuivent notamment les objectifs suivants :

- une information claire lors de la collecte des données personnelles sur la finalité des traitements ;
- la licéité du traitement ;
- la pertinence et la proportionnalité des données personnelles collectées ;
- la conservation des données pour une durée limitée au regard de la finalité prévue ;
- le respect des droits des personnes concernées ;
- la confidentialité et la sécurité des données ;
- l'encadrement des transferts de données hors Union européenne.

2.5.3.3 / Protéger la santé et la sécurité des clients

En tant qu'établissements recevant du public (ERP), les sites du Groupe doivent 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 de la conformité des installations et des équipements par la commission de sécurité et d'accessibilité tous les trois ans. Tous les ans, les dispositifs concourant à la sécurité et à la lutte contre l'incendie sont vérifiés par des organismes agréés, tels les bureaux de contrôle.

Dans tous les magasins Fnac et Darty, des rondes de sécurité hebdomadaires par le personnel de sécurité sont menées 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 ont à leur disposition un guide de prévention contre les accidents clients à diffuser aux personnels de leur magasin. Ce guide réalisé par la direction de la prévention des risques en partenariat avec le CNPP et Perifem a pour vocation d'informer et de sensibiliser aux 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.

Pour les produits de marque propre, la sécurité produit, en conformité avec la réglementation européenne, est assurée par l'équipe qualité en charge des tests produits et des retours pour non-conformité.

2.5.3.4 / Informer et conseiller le client de manière indépendante

Vis-à-vis de ses clients, la Fnac a un engagement fort de conseil indépendant porté par ses vendeurs et par le Labo Fnac qui évalue et compare les caractéristiques et performances des produits techniques. Le Labo 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. Ses méthodes scientifiques et objectives 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 depuis décembre 2016, sur un nouveau site d'information sur les produits high-tech : labofnac.com, qui publie les tests du laboratoire complétés de rédactionnels, de médias et d'actualités, pour aider les consommateurs à bien choisir. 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.

868 tests ont été réalisés en 2017 pour 382 produits pour les comparer sur la base de critères de performance parfois difficiles à apprécier sur le point de vente. Certains produits comme les produits multimédias (PC, tablettes et smartphones) nécessitent de trois à cinq tests complémentaires (écran, photo, radio, audio, autonomie).

En 2018, le labo Darty, testant la qualité de ses produits, rejoint le labo Fnac pour plus de performance et d'informations clients.

Par ailleurs, La Fnac affiche une note environnementale sur de nombreux produits techniques et Darty une « calculatrice énergie » sur ses équipements électroménagers pour accompagner ses clients vers un achat plus responsable. Ces dispositifs sont décrits dans la partie environnementale du présent chapitre.

2.5.4 / SOUTENIR L'INNOVATION ET LES START-UP FRANÇAISES

Avec le Prix Start-up, Fnac Darty veut découvrir et accompagner de jeunes pousses françaises, indépendamment de leur niveau de maturité, qui développent des technologies ou services permettant d'accélérer la diffusion des solutions connectées pour la maison.

En 2017, pour sa troisième édition, le prix Start-Up Fnac Darty s'est associé à Engie pour accélérer le développement de start-up françaises dont le projet vise à faciliter l'adoption de solutions connectées pour la maison. Les trois lauréats,

Lancey Energy Storage, Demooz et Etaonis, désignés par un jury d'experts, pourront accélérer leur projet grâce à un contrat de commercialisation dans les enseignes Fnac Darty, ou une expérimentation concrète de leur solution.

Les équipes de Fnac Darty et d'Engie, associées à des experts du secteur, ont sélectionné les 10 finalistes du Prix Start-up Fnac Darty 2017 parmi plus de 150 dossiers.

2.5.5 / SOUTENIR LES ASSOCIATIONS

Chaque année pendant la semaine du développement durable, la Fnac organise une grande collecte nationale de livres au profit de Bibliothèques sans Frontières. Pour sa 5^e édition, ce grand rendez-vous qui a mobilisé salariés et clients a permis à l'association de recevoir environ 196 880 livres (une hausse de 55 % par rapport à la précédente édition).

La filiale SFL du Groupe a dans le cadre de ce partenariat fait un don de 1 227 ouvrages pour un montant de 18 052 euros.

Au total en cinq éditions Bibliothèques sans Frontières a récupéré environ 718 000 livres favorisant les projets de l'ONG pour remettre de la culture et de l'éducation dans des zones du monde ravagées par des conflits ou des catastrophes naturelles.

Dans un même esprit de solidarité et pour la neuvième édition en 2017, la Fnac de Dijon a organisé, en partenariat avec le Secours Populaire, la « Braderie Solidaire ». Cet événement offre chaque année la possibilité au public d'acheter des produits neufs (livres, CD, DVD, jeux et jouets invendus de toute la France) à prix bradés. Les recettes sont entièrement reversées au Secours Populaire qui permet à des enfants défavorisés de partir en vacances.

Chiffres clés de cette neuvième braderie :

- 100 palettes de produits neufs vendus à prix bradés ;
- 6 000 visiteurs en une journée ;
- 139 670 euros de recettes pour le Secours Populaire ;
- 200 bénévoles issus du magasin Fnac de Dijon, du Secours Populaire et du Zénith de Dijon.

Par ailleurs, le Groupe soutient l'association Sport dans la Ville dont la mission est l'insertion par le sport à travers sa participation chaque année au tournoi « But en or ». En 2016, ce partenariat a

été étendu au programme Job dans la Ville en encourageant les collaborateurs de Paris, Lyon et Grenoble à parrainer des jeunes sur le chemin de la formation ou de l'emploi, pour un jour, un an ou plus.

Le Groupe soutient également à travers du parrainage de la part de collaborateurs l'institut Télémaque qui œuvre pour l'égalité des chances en apportant culture et confiance en soi à des écoliers méritants de quartiers défavorisés.

Enfin, le Groupe associe ses clients à ses engagements en leur proposant de réaliser de petits dons lors de leurs achats sur fnac.com ou sur Fnac spectacles.

Sur fnac.com, ces petits dons ont atteint un montant total en 2017 de 83 350 euros (77 082 donateurs) qui ont permis aux associations bénéficiaires de reloger 75 femmes victimes de violences, d'équiper un apprentibus de ressources pédagogiques pour du soutien scolaire aux enfants de quartiers défavorisés, de financer le coaching pour le retour à l'emploi de femmes malades de cancer, de financer le matériel médical pour les réfugiés dans la « jungle » de Calais...

Sur Fnac Spectacles, depuis son lancement en novembre 2016, le dispositif de petits dons a permis de collecter 131 184 euros au bénéfice de 16 associations. Ces dons ont permis la création de 2 emplois pendant un an pour des personnes en situation de grande exclusion, la réalisation d'un vœu pour 4 enfants hospitalisés atteints de maladie grave, de soutenir des victimes de l'ouragan Irma qui a sévi dans les Caraïbes, d'offrir 352 journées de vacances à des personnes qui n'y ont pas accès habituellement, de donner l'accès à l'eau à des écoliers qui en sont privé, de financer plus de 1 000 nuitées permettant à des parents de rester auprès de leur enfant hospitalisé, de financer 652 cours de musique pour des enfants en grande difficulté...

2.5.6 / MENER UNE POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES

En tant que distributeur de produits de marque et de produits de marque propre, la part des achats est très importante dans le coût de revient des produits vendus.

Les achats de produits brun/gris (produits de marque de distribution compris) au niveau Groupe pour 2017 ont atteint 2 631 millions d'euros.

Les achats non marchands ont eux atteint un montant de 624 millions d'euros en 2017, hors loyers.

2.5.6.1 / Achats de produits de marque propre

Afin de proposer à ses clients une alternative économique aux produits de grande marque, le groupe Fnac Darty commercialise des produits sous ses propres marques de distributeur. Ces produits sont approvisionnés directement auprès des fabricants, pour une grande partie en Chine. Le Groupe a mis en place des règles strictes et des procédures de contrôle exigeantes auprès de ses fournisseurs pour garantir la sécurité et la satisfaction de ses clients lors de l'utilisation de ces produits, ainsi que le respect de l'ensemble des réglementations en vigueur.

Par ailleurs, le Groupe, conscient de sa responsabilité en matière sociale et environnementale, s'assure que les fournisseurs retenus ainsi que les usines associées respectent les droits des salariés et les normes environnementales en vigueur.

À ce titre, la direction Sourcing a intégré cette dimension RSE dans ses process et documents cadrant la relation fournisseur.

Ainsi, le « Group Vendor Manual », document définissant les standards et procédures, inclut un code de conduite des affaires et une charte RSE, mis à jour chaque année.

Toutes les usines sont auditées la première année de contrat puis tous les deux ans grâce à une équipe de 19 personnes basées en Chine.

Cet audit contient 15 points de vérification RSE qui seront portés à 27 en 2018.

En 2017, sur les 230 usines fabriquant des produits de marque propre pour le Groupe, 118 ont été auditées. Sur ces 118 usines auditées, 7 ont eu un audit RSE non satisfaisant et ont dû mettre en place des actions correctives qui ont été auditées, pour un résultat satisfaisant.

Suite au rapprochement des enseignes Fnac et Darty, l'activité d'achat et de distribution de produits de marque propre devient encore plus sensible avec l'extension de cette activité à de nouvelles familles de produits comme le jouet ou la papeterie.

Dans ce contexte, le Groupe prévoit en 2018 la mise en place d'une gouvernance et d'un plan de vigilance visant à sécuriser encore plus le respect des droits humains et de l'environnement par ses fournisseurs et sous-traitants.

2.5.6.2 / Achats de produits de marque et achats indirects

Les directions des achats de produits de marque et des achats indirects diffusent auprès de leurs fournisseurs 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.

Cette charte est jointe à tous les contrats.

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.

2.5.6.3 / Les actions engagées pour prévenir de la corruption

Les actions engagées pour prévenir de la corruption sont décrites au chapitre 6 du présent document.

2.6 / Table de concordance article 225 Grenelle 2

Rubriques	Paragraphe
Effectifs	
Effectif total et répartition des salariés par sexe	2.3.1.1
Effectif total et répartition des salariés par âge	2.3.6.2
Effectif total et répartition des salariés par zone géographique	2.3.6.3
Organisation du travail	
L'organisation du temps de travail	2.3.1.1, 2.3.1.2, 2.3.3.1
L'absentéisme	2.3.1.3
Relations sociales	
L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	2.3.3.1
Le bilan des accords collectifs et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	2.3.3.1, 2.3.3.2
Santé et sécurité	
Les conditions de santé et de sécurité au travail	2.3.4, 2.3.5
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	2.3.3.2
« Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles »	2.3.4.1
Formation	
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	2.3.5
Le nombre total d'heures de formation	2.3.5
Égalité de traitement	
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	2.3.6.2
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	2.3.6.4
La politique de lutte contre les discriminations	2.3.6.1
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives :	
■ au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	2.3.6
■ à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	2.3.6
■ à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	2.3.6
■ à l'abolition effective du travail des enfants	2.3.6
Politique générale en matière environnementale 2.4.1, 2.4.2, 2.4.5	
L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	2.4.5
Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	N/A
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	N/A
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	N/A
Pollution	
Les mesures de prévention, de réduction, ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	N/A
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	N/A

Rubriques	Paragraphe
Économie circulaire	
Prévention et gestion des déchets	
Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	2.4.2
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	N/A
Utilisation durable des ressources	
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	N/A
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	2.4.3
La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	2.4.4
L'utilisation des sols	2.2.3
Changement climatique	
Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	2.4.4
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	2.4.4
Protection de la biodiversité	
Les mesures prise pour préserver ou développer la biodiversité	N/A
Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	
En matière d'emploi et de développement régional	2.3.6.5, 2.5.4
Sur les populations riveraines ou locales	2.5.2
Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	
Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	2.5.1
Les actions de partenariat ou de mécénat	2.5.3
Sous-traitance et fournisseurs	
La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	2.5.5
L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	2.5.6
Loyauté des pratiques	
Les actions engagées pour prévenir la corruption	2.5.6.2, 2.5.6.3
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	2.5.3.2, 2.5.3.3
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	2.5.6

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

2.7 / Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la société FNAC-DARTY S.A., accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), 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 utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

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 aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1 691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes et se sont déroulés entre septembre 2017 et mars 2018 sur une durée totale d'intervention d'environ sept semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

1. / Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

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 paragraphe « 2.2 Note méthodologique » du rapport de gestion.

Conclusion

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

Nous avons mené une dizaine d'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 des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur 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 et des entités, 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 ;

(1) **Informations quantitatives sociales** : Effectif total inscrit au 31 décembre et répartition par type de contrat (CDI & CDD) ; Nombre de managers inscrits en CDI ; Nombre d'embauches en CDI ; Nombre de départs CDI (dont licenciements) ; Nombre de salariés déclarés en situation de handicap sur le périmètre Fnac ; Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ; Taux de gravité des accidents du travail ; Taux d'absentéisme maladie ; Nombre total d'heures de formation (hors sécurité).

Informations quantitatives environnementales : Consommations d'énergies ; Émissions de CO₂ liées aux consommations d'énergies ; Déchets d'Équipement Électriques et Électroniques (DEEE) ; Achats de sacs de caisse (plastique et hors plastique) ; Pourcentage de produits affichant une note environnementale.

Informations qualitatives : L'organisation du dialogue social notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci ; Les conditions de santé et de sécurité au travail ; Les politiques mises en œuvre en matière de formation ; Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets ; La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ; Les actions de partenariat ou de mécénat ; Les conditions du dialogue avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité de l'entreprise ; Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs ; L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale ; La prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux.

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

■ au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées⁽¹⁾ 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 40 % des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et 100 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques⁽²⁾ du volet environnemental.

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 ces 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 aux Référentiels.

Paris La Défense, le 20 mars 2018

KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

Eric Ropert
Associé

(1) **Indicateurs sociaux** : Fnac France ; Darty Île-de-France (DIF) ; Fnac Portugal.

Indicateurs environnementaux : Fnac France ; Darty France.

(2) Voir la liste des indicateurs environnementaux mentionnés en note de bas de page n° 3 du présent rapport.

3



Rapport sur le Gouvernement d'entreprise

3.1 / Organisation de la gouvernance	62	3.3.2 / Rémunérations et avantages du Président-Directeur Général	95
3.1.1 / Composition du conseil d'administration et des comités	62	3.3.3 / Rémunérations et avantages du Président du conseil d'administration à compter de la prise de ses nouvelles fonctions	100
3.1.2 / Composition du conseil d'administration soumise à l'assemblée générale du 18 mai 2018	65	3.3.4 / Rémunérations et avantages du Directeur Général à compter de la prise de ses nouvelles fonctions	101
3.1.3 / Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et le Directeur Général	66	3.3.5 / Rémunérations des mandataires sociaux non dirigeants – jetons de présence	104
3.1.4 / Examen de l'indépendance des administrateurs	77	3.4 / Participation, intéressement collectif et intéressement long terme	105
3.1.5 / Modalité d'exercice de la direction générale	78	3.4.1 / Accords de participation et d'intéressement	105
3.1.6 / Président du conseil d'administration	78	3.4.2 / Intéressement long terme	106
3.1.7 / Comité exécutif	78	3.5 / Éléments susceptibles d'avoir une incidence en période d'offre publique	107
3.1.8 / Déontologie des administrateurs et autres informations	79	3.6 / Autres informations	107
3.2 / Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle	80	3.7 / Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	108
3.2.1 / Comités du conseil d'administration	80		
3.2.2 / Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration	84		
3.2.3 / Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	90		
3.2.4 / Opérations sur titres des dirigeants	91		
3.3 / Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction	92		
3.3.1 / Principes et critères 2018 de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président du conseil d'administration, au Directeur Général et à tout dirigeant mandataire social exécutif, en raison de leur mandat	92		

En application des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce, il vous est rendu compte ci-après du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

L'intégralité de ce rapport a fait l'objet d'une approbation du conseil d'administration lors de sa réunion du 21 février 2018 conformément aux dispositions du Code de commerce.

Le rapport a été préparé par le secrétaire du conseil en lien avec la direction des ressources humaines, la direction financière et la direction de l'audit interne, à partir de différents documents internes (statuts, règlement intérieur et procès-verbaux du conseil d'administration et de ses comités spécialisés...) et soumis au comité des nominations et des rémunérations. Il a été tenu compte de la réglementation en vigueur, des recommandations émises par l'AMF sur le gouvernement d'entreprise, des recommandations du Code AFEP-MEDEF, du rapport du Haut Comité de gouvernement d'entreprise.

3.1 / Organisation de la gouvernance

La Société est une société anonyme à conseil d'administration. Une description des principales dispositions des statuts et des règlements intérieurs du conseil d'administration et des comités spécialisés du conseil d'administration figure à la section 3.2 « Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle » du présent Document de référence.

3.1.1 / COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS

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

La durée statutaire du mandat d'administrateur est de 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 mis en œuvre par le règlement intérieur du conseil d'administration adopté lors de la séance du 17 avril 2013.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce, il est précisé qu'il a été tenu compte du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil conformément à la loi. Il convient de noter que sur l'année 2017, les femmes représentaient 40 % des membres du conseil d'administration, et qu'elles représentent 50 % depuis le 15 décembre 2017, en conformité avec les règles de parité.

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 de responsabilité sociale, environnementale et sociétale.

Au 31 décembre 2017, le conseil comptait douze administrateurs dont six femmes et neuf indépendants.

Le tableau ci-après donne une présentation synthétique de la composition du conseil d'administration et des comités de Fnac Darty au 21 février 2018.

Nom	Âge ^(a)	Nationalité	Adm. indépendant	Mandat	Fonction principale exercée	Début du 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours	Participation à un comité		
								Audit	Nominations et rémunérations	Responsabilité sociale, environ. et sociétale
Jacques Veyrat	55 ans	Française	X	Président Administrateur	Président de Impala	2013	2019			
Antoine Gosset-Grainville	51 ans	Française	X	Vice-Président Administrateur	Fondateur cabinet d'avocats BDGS Associés	2013	2019		X	
Daniela Weber-Rey	60 ans	Allemande	X	Administrateur	Avocate	2017	2019	X		
Patricia Barbizet	62 ans	Française		Administrateur	Directeur Général Artemis	2013	2019		X	
Sandra Lagumina	50 ans	Française	X	Administrateur	Directeur Général Asset Management de Meridiam	2017	2018	X		
Carole Ferrand	47 ans	Française	X	Administrateur	Directeur des financements Artémis	2013	2020	X		
Compagnie financière du 42 avenue de Friedland, représentée par Simon Gillham	61 ans	Britannique		Administrateur	Membre du Directoire de Vivendi	2016	2019			X
Delphine Mousseau	46 ans	Française	X	Administrateur	VP Markets chez Zalando	2017	2020			X
Nonce Paolini	68 ans	Française	X	Administrateur	Administrateur de sociétés	2013	2018		X	
Vivendi, représentée par Stéphane Roussel	56 ans	Française		Administrateur	Directeur Général de Vivendi	2016	2019			
Arthur Sadoun	46 ans	Française	X	Administrateur	Directeur Général de Publicis Worldwide	2013	2018			X
Brigitte Taittinger-Jouyet	58 ans	Française	X	Administrateur	Directrice de la stratégie et du développement de l'Institut d'études politique de Paris	2013	2020			X

(a) Au 31 décembre 2017.

Évolution de la composition du conseil d'administration en 2017

Administrateur		Date	Diversification
Héloïse Temple-Boyer	Nomination	AG du 24 mai 2017	Mixité
Alban Greget	Non renouvellement du mandat	AG du 24 mai 2017	
Carole Ferrand	Renouvellement du mandat	AG du 24 mai 2017	Mixité
Brigitte Taittinger-Jouyet	Renouvellement du mandat	AG du 24 mai 2017	Mixité
Héloïse Temple-Boyer	Démission	15 décembre 2017	
Marie Cheval	Démission	28 novembre 2017	
Alexandre Bompard	Démission	28 novembre 2017	
Delphine Mousseau	Cooptation en remplacement d'Héloïse Temple-Boyer	Conseil du 15 décembre 2017	Mixité Expérience internationale
Sandra Lagumina	Cooptation en remplacement de Marie Cheval	Conseil du 15 décembre 2017	Mixité
Daniela Weber-Rey	Cooptation en remplacement d'Alexandre Bompard	Conseil du 15 décembre 2017	Mixité Nationalité allemande Expérience internationale
Jacques Veyrat	Nomination en qualité de Président, en remplacement d'Alexandre Bompard	Conseil du 17 juillet 2017	
Antoine Gosset-Grainville	Nomination en qualité de Vice-Président, en remplacement de Patricia Barbizet	Conseil du 15 décembre 2017	

Évolution de la composition des comités en 2017

Comité des nominations et des rémunérations

Date

Nomination de Antoine Gosset-Grainville, déjà membre du comité, en tant que Président, aux lieux et place de Nonce Paolini qui reste membre de ce comité	15 décembre 2017
--	------------------

Comité d'audit

Date

Nomination de Marie Cheval, déjà membre du comité, en tant que Présidente, aux lieux et place de Jacques Veyrat qui reste membre de ce comité	17 juillet 2017
Nomination de Carole Ferrand, déjà membre du comité, en tant que Présidente, aux lieux et place de Marie Cheval (démissionnaire)	15 décembre 2017
Nomination de Daniela Weber-Rey, en remplacement de Jacques Veyrat	15 décembre 2017
Nomination de Sandra Lagumina, en remplacement de Marie Cheval (démissionnaire)	15 décembre 2017

Comité de responsabilité sociale, environnemental et sociétal

Date

Nomination d'Héloïse Temple-Boyer, en remplacement d'Alban Greget, sous condition de sa nomination par l'assemblée générale du 28 mai 2017	28 février 2017
Nomination de Delphine Mousseau, en remplacement d'Alexandre Bompard (démissionnaire)	15 décembre 2017
Nomination de Simon Gillham (représentant permanent de Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland), en remplacement d'Héloïse Temple-Boyer (démissionnaire)	15 décembre 2017

3.1.2 / COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SOUMISE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 18 MAI 2018

La composition du conseil d'administration est à jour en permanence sur le site internet de la Société (www.fnacdarty.com/notre-groupe/gouvernance/).

Le conseil d'administration veille à l'amélioration et l'efficacité de la gouvernance de Fnac Darty en appréciant régulièrement sa composition, sa diversité, les compétences et les expériences de ses administrateurs, leur disponibilité, l'engagement de leur pleine responsabilité, le respect du pourcentage d'indépendance, l'équilibre entre les femmes et les hommes, ainsi que par les choix les plus adaptés à la Société, les modalités d'organisation et de fonctionnement du conseil.

En application du règlement intérieur du conseil d'administration adopté lors de la séance du 17 avril 2013, le renouvellement du mandat des administrateurs par roulement périodique a été mis en place.

Par ailleurs, en application des statuts, le conseil d'administration de la Société a procédé lors de la séance du conseil d'administration du 15 décembre 2017, à la désignation d'un Vice-Président, Antoine Gosset-Grainville, pour la durée de son mandat d'administrateur.

Le conseil d'administration a recueilli préalablement l'avis du comité des nominations et des rémunérations en vue de l'assemblée générale des actionnaires. Le conseil d'administration, dans sa séance du 21 février 2018 a procédé à l'examen des mandats des administrateurs qui arrivent à expiration lors de la prochaine assemblée générale, en tenant compte à la fois de l'expertise des administrateurs actuels et de la nécessité de maintenir les taux d'indépendance et respecter les règles de parité. Il a porté une attention particulière à l'expérience et à la connaissance des métiers du Groupe que chaque administrateur doit posséder pour participer efficacement aux travaux du conseil et de ses quatre comités.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations :

- le conseil d'administration soumet à l'approbation des actionnaires le renouvellement du mandat d'administrateur arrivant à échéance de Monsieur Nonce PAOLINI, pour trois années, soit jusqu'à l'assemblée générale tenue en 2021 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- le mandat de Monsieur Arthur SADOUD arrivant à échéance et Monsieur Arthur SADOUD n'ayant pas souhaité le renouvellement de son mandat d'administrateur, le conseil d'administration soumet à l'approbation des actionnaires la nomination de Madame Caroline Grégoire SAINTE-MARIE, en remplacement de Monsieur Arthur SADOUD, en qualité d'administrateur pour trois années, soit jusqu'à l'assemblée générale, tenue en 2021 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Par ailleurs, il sera demandé aux actionnaires de bien vouloir approuver la ratification de la nomination à titre provisoire de :

- Madame Delphine MOUSSEAU, en remplacement de Madame Héloïse TEMPLE-BOYER en raison de sa démission. En conséquence, Madame Delphine MOUSSEAU exercerait ses fonctions pour la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée tenue dans l'année 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- Madame Daniela WEBER-REY, en remplacement de Monsieur Alexandre BOMPARD en raison de sa démission. En conséquence, Madame Daniela WEBER-REY exercerait ses fonctions pour la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée tenue dans l'année 2019 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- Madame Sandra LAGUMINA, en remplacement de Madame Marie CHEVAL, en raison de sa démission. En conséquence, Madame Sandra LAGUMINA exercerait ses fonctions pour la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée tenue dans l'année 2018 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Sous réserve de la ratification de sa nomination à titre provisoire, il sera proposé à la prochaine assemblée générale de renouveler Madame Sandra LAGUMINA, pour une durée de trois années, venant à expiration à l'issue de l'assemblée tenue dans l'année 2021 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

3.1.3 / MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS ET LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Sont énumérés ci-après les mandats et fonctions des administrateurs exercés en 2017 et au cours des cinq dernières années. Il est précisé que les règles relatives au cumul des mandats sont respectées par les administrateurs.

Jacques Veyrat

55 ans

Administrateur indépendant et Président

4, rue Euler
Paris (75008)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

Ancien élève de l'École polytechnique (promotion 1983) et du Collège des ingénieurs (promotion 1989), ingénieur du corps des Ponts et Chaussées (promotion 1988). Affecté à la direction du Trésor, où il est rapporteur au CIRI (1989-1991) puis secrétaire général adjoint du Club de Paris (1991-1993), Jacques Veyrat devient conseiller technique au cabinet du ministre de l'Équipement des Transports, du Tourisme et de la Mer (1993-1995). En 1995, il rejoint le groupe Louis Dreyfus, comme Directeur Général de Louis Dreyfus Armateurs (1995-1998), puis Président-Directeur Général de Louis Dreyfus Communications, devenu Neuf Cegetel (1998-2008) et Président-Directeur Général du groupe Louis Dreyfus (2008-2011). Depuis 2011, il est Président d'Impala.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

- Président, Impala SAS
- Administrateur, HSBC France
- Censeur, Louis Dreyfus Armateurs
- Administrateur, Nexity^(a)
- Censeur, Direct Énergie^(a)
- Censeur, Sucres et Denrées
- Censeur, ID Logistics^(a)

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

- Membre du conseil de surveillance, Eurazeo^(a)
- Président, Louis Dreyfus Holding BV
- Président-Directeur Général, Louis Dreyfus
- Président-Directeur Général, Neuf Cegetel
- Administrateur, Direct Énergie
- Administrateur, ID Logistics Group
- Administrateur, Imerys

(a) Société française cotée.

Patricia Barbizet

62 ans

Administrateur

12, rue François 1^{er}
Paris (75008)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice écoulé

Nombre d'actions détenues : 1 130

Diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris, Patricia Barbizet débute sa carrière au sein du groupe Renault comme trésorière de Renault Véhicules Industriels, puis directrice financière de Renault Crédit International. Elle rejoint le groupe Pinault en 1989 en tant que directrice financière. En 1992, elle contribue à la création d'Artémis dont elle devient la même année Directrice Générale. Elle est membre du conseil d'administration de Total. Elle est Directrice Générale du groupe Artémis, la société d'investissement de la famille Pinault, Vice-Présidente du conseil d'administration de Kering et *Vice-Chairwoman* de Christie's International.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

- Directrice Générale non-mandatitaire social et membre du conseil de surveillance, Financière Pinault
- Directrice Générale et administrateur, Artémis
- Vice-Présidente du conseil d'administration et administrateur, Kering ^(a)
- Représentante permanent d'Artémis au conseil d'administration, AGEFI
- Représentante permanent d'Artémis au conseil d'administration, Sebdo Le Point
- Administrateur, Yves Saint Laurent
- Présidente du comité de la gouvernance et éthique de Total ^(a)
- Membre du comité des rémunérations et stratégique de Total ^(a)
- Administrateur, Total ^(a)
- Membre du conseil de gérance, Société Civile du Vignoble du Château Latour
- Membre du conseil de surveillance, Compagnie du Ponant
- Représentant d'Artémis au conseil d'administration, Collection Pinault-Paris
- Membre du comité d'audit de Kering ^(a)
- Membre du comité des rémunérations de Kering ^(a)
- *Deputy-Chairwoman*, Christie's International Plc
- *Member of the Remuneration Committee*, Christie's International Plc
- *Administratore et Administratore delegato*, Palazzo Grassi

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

- Administrateur de PSA Peugeot Citroën ^(a)
- Administrateur, TF1 ^(a)
- Administrateur, Bouygues ^(a)
- Administrateur, Air France-KLM ^(a)
- Administrateur, Fonds Stratégique d'Investissement
- Directrice Générale déléguée et administrateur, Société Nouvelle du Théâtre Marigny
- CEO, Christie's International Plc
- *Board member*, Gucci Group N.V.
- *Non-executive Director*, Kering Holland NV

(a) Sociétés françaises cotées.

Daniela Weber-Rey

60 ans

Administrateur indépendant

Kronberger Strasse 49
60323 Frankfurt Am Main (Allemagne)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

Diplômée d'un Master en Droit de l'université de Columbia, New York, Daniela Weber-Rey est nommée membre du barreau de Francfort en 1984 et de New York en 1986. Pendant près de trente ans, Daniela Weber-Rey est successivement avocate et *partner* au sein du cabinet Pünder Volhard & Weber, puis du cabinet Clifford Chance, conseil auprès de différents organismes européens et, pendant cinq ans, membre du conseil d'administration de BNP Paribas. Elle est membre de la Commission gouvernementale du *German Corporate Governance Code*, membre du *Board* de l'*European Corporate Governance Institute*, ainsi que membre non exécutif du Conseil de HSBC Trinkaus & Burkhardt AG. Entre 2013 et 2016, Daniela Weber-Rey a rejoint la Deutsche Bank AG en tant que *Chief Governance Officer* et *Deputy Global Head of Compliance*. Daniela Weber-Rey est membre du Conseil économique auprès de l'ambassade française en Allemagne (Berlin). Elle est élevée au rang de chevalier de la Légion d'honneur en 2010 pour son engagement en faveur des relations franco-allemandes.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

- Administrateur et membre du comité des risques et du comité d'audit, HSBC Trinkhaus & Burckhardt AG, Düsseldorf
- *Board Member*, *European Corporate Governance Institute*, Bruxelles

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

- Membre du conseil d'administration, BNP Paribas

Carole Ferrand

47 ans

Administrateur indépendant

12, rue François 1^{er}
Paris (75008)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

Diplômée de l'École des hautes études commerciales (promotion 1992), Carole Ferrand débute sa carrière chez PriceWaterhouseCoopers où elle exerce des fonctions d'audit puis de conseil financier au sein du département Transaction Services, pour rejoindre en 2000 Sony France, filiale française de la branche électronique grand public et professionnelle du groupe Sony Corporation, comme directrice financière puis secrétaire générale à partir de 2002. En 2011, elle occupe les fonctions de directrice financière du groupe Europacorp. Depuis janvier 2013, elle est directrice des financements au sein du groupe Artémis et en charge de l'accompagnement stratégique et financier de certaines participations.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

- Administrateur, Cap Gemini^(a)
- Administrateur, Sebdo, Le Point
- Administrateur, Archer Obligations (ex Artémis 21)
- Administrateur, Éditions Tallandier
- Membre du comité d'audit, Cap Gemini^(a)
- Administrateur, Palazzo Grassi
- Administrateur, Collection Pinault – Paris
- Présidente d'Honneur et administrateur, Terra Nova (association loi 1901)

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

Néant.

(a) Sociétés françaises cotées.

Simon Gillham

61 ans

Représentant permanent de Compagnie financière du 42 avenue de Friedland, Administrateur

42, avenue de Friedland
Paris (75008)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues par la Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland, dont M. Simon Gillham est le représentant permanent : 250

Titulaire d'un *Bachelor of Arts* (universités du Sussex et de Bristol), Simon Gillham débute en 1981 chez Thomson où il s'occupe de formation. En 1985, il crée sa société de formation et de communication. En 1991, il est nommé Vice-Président Communications de Thomson Consumer Electronics. En 1994, il rejoint le groupe Carnaud Metalbox. Début 1999, il prend la direction de la communication du groupe Valeo, puis devient Vice-Président Communication d'Havas en 2001. Il rejoint Vivendi en 2007 en tant que directeur de la communication et du développement durable. Il est Président de Vivendi Village et supervise à ce titre les activités de Vivendi Ticketing, MyBestPro, Watchever, Radionomy, l'Olympia et le Théâtre de l'Œuvre. Il est membre du directoire de Vivendi depuis novembre 2015.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

- Membre du directoire, Vivendi^(a)
- Président, Vivendi Village
- Président du conseil d'administration, Digitick
- Président de l'Olympia
- Président du conseil d'administration, See Group Ltd (Royaume-Uni)
- Président du conseil d'administration, The Way Ahead Group (Royaume-Uni)
- Président du conseil d'administration, MybestPro
- Membre du conseil de surveillance, Canal+
- Administrateur, Dailymotion
- Membre du conseil de surveillance, Universal Music France
- Président du conseil d'administration, Brive Rugby Club

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

- Membre du conseil de surveillance, Canal+ France
- Président du conseil d'administration, Watchever
- Membre du conseil de surveillance, StudioCanal

(a) Société française cotée.

Antoine Gosset-Grainville

51 ans

Administrateur indépendant et Vice-Président du Conseil

51 rue François 1^{er}
Paris (75008)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, titulaire d'un DESS « Banque et finance » de l'université Paris-IX Dauphine et ancien élève de l'École nationale d'administration (promotion Léon Gambetta). Affecté à l'Inspection générale des finances en 1993, Antoine Gosset-Grainville devient secrétaire général adjoint du comité économique et financier de l'Union européenne en 1997. De 1999 à 2002, il est conseiller pour les affaires économiques et industrielles au cabinet de Pascal Lamy à la Commission européenne. Avocat aux barreaux de Paris et de Bruxelles, il devient en 2002 associé du cabinet Gide Loyrette Nouel. En 2007, il est nommé directeur adjoint du cabinet du Premier ministre, François Fillon, en charge des questions économiques et financières. En mars 2010, il devient Directeur Général adjoint de la Caisse des Dépôts en charge des finances, de la stratégie, des investissements et du pilotage, des activités européennes et internationales, puis Directeur Général du groupe Caisse des Dépôts par intérim de février à juillet 2012. En avril 2013, il fonde le cabinet d'avocats BDGS Associés.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

- 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

(a) Sociétés françaises cotées.

Delphine Mousseau

46 ans

Administrateur indépendant

Tamara-Danz-Strasse 1
10243 Berlin (Allemagne)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice écoulé

Nombre d'actions détenues : 258

Diplômée de HEC et titulaire d'un Master en Administration des Entreprises, Delphine Mousseau commence sa carrière en 1995 en tant que chef de projet au Boston Consulting Group. En 1999 elle rejoint Plantes-et-Jardins.com en tant que directrice des opérations. De 2007 à 2011, elle occupe le poste de directrice E-commerce Europe chez Tommy Hilfiger. Par la suite, elle travaille en tant que consultante indépendante, principalement pour l'ancien groupe Primondo Group. Depuis 2014, Delphine Mousseau est *VP Markets* chez Zalando.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

- VP Markets - Zalando S.E.

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

Néant.

Nonce Paolini

68 ans

Administrateur indépendant

34, rue Copernic
Paris (75116)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2018 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

Titulaire d'une maîtrise de lettres et diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (promotion 1972), Nonce Paolini débute sa carrière chez EDF-GDF où il exerce des responsabilités opérationnelles et d'état-major. En 1998, il rejoint le groupe Bouygues, où il est successivement chargé de la direction du développement des ressources humaines, puis, à partir de 1990, de la direction centrale de la communication. En 1993, il rejoint TF1 comme directeur des ressources humaines et est nommé, en 1999, Directeur Général adjoint. En 2002, il est nommé Directeur Général adjoint de Bouygues Telecom puis directeur général délégué et administrateur en avril 2004. En 2007, il est nommé Directeur Général du groupe TF1 et Président-Directeur Général en 2008, jusqu'en 2016.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

- Administrateur, Bouygues Telecom

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

- Représentant permanent de TF1, administrateur, Médiamétrie
- Administrateur, TF1 Thématiques
- Président, NT1
- Président HDI
- Président, TF1 Management
- Représentant permanent de TF1 Management, gérant, La Chaîne Info
- Président-Directeur Général, TF1 ^(a)
- Président et administrateur, Monte Carlo Participation
- Président et administrateur, Fondation d'entreprise TF1
- Administrateur, Bouygues ^(a)
- Représentant permanent de TF1, administrateur, groupe AB
- Représentant permanent de TF1, administrateur, Extension TV
- Représentant permanent de TF1 Management, gérant, TF1 DS
- Président, TF1 Publicité
- Président, Programmes européens francophones audiovisuels spéciaux 4
- Président, HOP (Holding Omega Participations)
- 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
- Membre du conseil de surveillance, Compagnie du Ponant
- Membre du conseil d'administration, Éditions Tallandier

(a) Société française cotée.

Stéphane Roussel

56 ans

Représentant permanent de Vivendi, Administrateur

42, avenue de Friedland
Paris (75008)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues par la Société Vivendi dont M. Stéphane Roussel est le représentant permanent : 2 944 901

Diplômé de l'École des psychologues praticiens de Paris, Stéphane Roussel débute sa carrière dans le groupe Xerox en 1985. Puis de 1997 à 2004 il évolue au sein du groupe Carrefour à la direction des ressources humaines. De 2004 à 2009 il est directeur des ressources humaines de SFR. Puis de 2009 à 2012 il est directeur des ressources humaines de Vivendi. En mai 2013 il rejoint la direction générale du groupe Vivendi. Il est membre du directoire de Vivendi depuis juin 2014 et Directeur Général de Vivendi depuis 2015.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

- Membre du directoire, Vivendi SA ^(a)
- Président-Directeur Général, Gameloft
- Membre du conseil de surveillance, groupe Canal+
- Administrateur, Dailymotion
- Membre du conseil de surveillance, Universal Music France
- Membre du conseil de surveillance, Banijay Group Holding
- Administrateur, IMS

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

- Membre du conseil de surveillance, StudioCanal
- Président, groupe Vivendi Africa
- Administrateur, Telecom Italia
- Membre du conseil de surveillance, Banijay Group (SAS)
- Président, groupe Vivendi Africa Bénin (SAS)
- Président-Directeur Général, SFR
- Administrateur, GVT Participações SA (Brésil)
- Représentant permanent de la C^{ie} Financière du 42 avenue de Friedland, administrateur, Numericable-SFR
- Membre et Président du conseil d'administration, la Fondation SFR
- Administrateur, Activision Blizzard
- Président du conseil d'administration, Digitick
- Administrateur, See Group Ltd (Royaume-Uni)
- Administrateur, UK Ticketing Ltd (Royaume-Uni)
- Président, Arpejeh

(a) Société française cotée.

Arthur Sadoun

46 ans

Administrateur indépendant

133, avenue des Champs-Élysées
Paris (75008)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2018 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

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 du directoire de Publicis Groupe depuis juin 2017.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

- Président du Directoire, Publicis Groupe SA ^(a)
- Président-Directeur Général, Publicis Conseil SA
- Administrateur, Sichuan Yongyang Advertising Co., Ltd (Chine)
- Administrateur, BBH Holdings Limited (Royaume Uni)
- Administrateur, DPZ&T Comunicações SA (Brésil)

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

- Président, Elephant Seven Espana SAU (Espagne)
- Président, Marcel SAS (France)
- Président, Publicis Dialog SA (France)
- Président, Publicis Webperformance SAS (France)
- Représentant légal de Publicis Dialog, Présidente de Temdo SAS (France), Publicis Eto SAS (France) et Publicis K1 SAS (France)
- Administrateur, Gobule Bleu SPRL (Belgique)
- Administrateur, Proximedia SA (Belgique)
- Administrateur, PBC Comunicação Ltda (Brésil)
- Administrateur, G/B2 Inc (Canada)
- Administrateur, Cyber Media Group SA (Luxembourg)
- Administrateur, Kitchen Reklamebyra AS (Norvège)
- Administrateur, LAP Agencias de Comunicacao LDA (Portugal)
- Administrateur, Poke London Limited (Royaume Uni)
- Administrateur, Publicis Limited (Royaume Uni)
- Administrateur, Publicis Canada Inc. (Canada)
- Administrateur, MSL France SA (ex F2SCom) (France)
- Président du conseil d'administration, Publicis Srl (Italie)
- Gérant, Publicis Red Lion GmbH (Allemagne)
- Gérant, Bielefeld GmbH (Allemagne)
- Gérant, Pixelpark GmbH (Allemagne)

(a) Société française cotée.

Brigitte Taittinger-Jouyet

58 ans

Administrateur indépendant

27, rue Saint-Guillaume
Paris (75007)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise d'histoire de l'Université des sciences humaines. Chef de publicité chez Publicis (1984-1988), Brigitte Taittinger-Jouyet devient en 1988 chef de mission à la direction Marketing du groupe du Louvre en charge des produits industriels et de l'hôtellerie économique. De 1991 à 2012, elle est Présidente de la Société des Parfums Annick Goutal. Depuis 2013, elle est directrice de la stratégie et du développement de l'Institut d'études politique de Paris (Sciences Po – Paris).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

- Administrateur, HSBC France
- Administrateur, Centre Georges Pompidou

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

- Administrateur, Festival d'Aix
- Présidente, Société des Parfums Annick Goutal

Sandra Lagumina

50 ans

Administrateur indépendant

4, place de l'Opéra
75002 Paris

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2018 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

Diplômée de l'École nationale d'administration et de l'Institut d'études politiques de Paris, Sandra Lagumina est également titulaire d'un DESS de droit du marché commun et d'un DESS de droit public. Elle débute son parcours professionnel au Conseil d'État français où elle occupe le poste d'auditeur puis de maître des requêtes de 1995 à 1998. Sandra Lagumina devient ensuite conseillère technique et juridique du Président de l'Assemblée nationale. En 2000, elle intègre le cabinet du Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie en tant que conseillère technique en charge des questions juridiques, de la commande publique et du droit de la concurrence. Elle est ensuite nommée sous-directrice du droit public et international au sein de la direction des affaires juridiques du ministère et agent judiciaire du Trésor (2002-2005). En 2005, elle rejoint le groupe Gaz de France, où elle occupe plusieurs fonctions dans les domaines de la stratégie et du droit. Entre 2008 et 2013, elle occupe le poste de *General Counsel* GDF Suez. Elle a ensuite été nommée en 2013 Directrice Générale de GRDF (Gaz Réseau Distribution France). En 2016, elle devient Directrice Générale adjoint d'ENGIE, puis, en 2017, Directrice Générale Asset Management de Meridiam. Elle est par ailleurs Présidente du Conservatoire national de musique et de danse de Paris. Elle est membre du collège de l'Autorité de la concurrence.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

- Administrateur et membre du comité de la stratégie, Naval Group
- Administrateur et membre du comité RSE, Abertis
- Administrateur et membre du comité des nominations et des rémunérations, FNSP
- Membre du conseil de surveillance, FMSH
- Présidente, Conservatoire national de musique et de danse de Paris
- Membre du collège de l'Autorité de la concurrence

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

- Directrice Générale déléguée en charge des infrastructures gazières et de la Chine, Engie
- Administrateur, GRDF
- Administrateur, GRT GAZ
- Administrateur, Storengy
- Administrateur, Elengy
- Administrateur, GTT
- Administrateur, Engie IT
- Directrice Générale, GRDF

Enrique Martinez

47 ans

Directeur Général depuis le 17 juillet 2017

9, rue des Bateaux-Lavoisirs
94200 Ivry-sur-Seine

Date d'expiration du mandat : durée illimitée

Nombre d'actions détenues : 71 864

Diplômé en sciences économiques et de l'IESE Business School de Madrid, Enrique Martinez débute sa carrière chez Toys'R Us. En 1998, il rejoint le Groupe Fnac avec pour mission d'implanter et de développer l'enseigne au Portugal. Il exerce ensuite diverses fonctions au sein du Groupe entre l'Espagne et le Portugal. Dès 2004, il devient membre du comité exécutif en tant que Directeur Général de la zone ibérique. En 2012, il est appelé en France pour diriger la zone France et Europe du Nord (France, Belgique, Suisse). En 19 ans, Enrique Martinez a fortement contribué au développement du Groupe Fnac. À partir juillet 2016, il se voit confier la responsabilité des travaux d'intégration des enseignes Fnac et Darty sur le territoire français, qui aboutiront en seulement quelques mois à la création des premières synergies entre les deux marques. Depuis juillet 2017, il est Directeur Général de Fnac Darty.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

- Président Directeur Général, Fnac Darty Participations et Services
- Président Directeur Général, Fnac Paris
- Président, Fnac Direct
- Président, Fnac Jukebox
- Administrateur, Grandes Almacenes Fnac Espana
- Administrateur, Fnac Luxembourg
- *Director*, Kesa International

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

- Gérant non associé, Codirep
- Président, Relais Fnac
- Président, Fnac Périphérie
- Président, Fnac Acces
- Administrateur délégué et Président, Fnac Belgium
- Administrateur, Fnac Monaco
- Administrateur et Président du conseil d'administration, Fnac Suisse
- Administrateur, SwissBillet
- Administrateur, Kesa France
- *Director*, Kesa Sourcing Ltd
- *Director*, Kesa Holdings Ltd
- *Director*, Fnac Darty Asia Ltd

Alexandre Bompard

45 ans

Président Directeur Général jusqu'au 17 juillet 2017

Administrateur jusqu'au 28 novembre 2017

4, place de l'Opéra
75002 Paris

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

- Président-Directeur Général, Carrefour
- Président de la fondation Carrefour
- Administrateur, Orange^(a)
- Membre du conseil de surveillance, Banijay Group
- Membre du conseil d'administration, Le Siècle (association loi 1901)

Mandats et fonctions exercés en 2017

et qui ne sont plus occupés au 31 décembre 2017

- Président-Directeur Général, Fnac Darty
- Administrateur, Fnac Darty
- Administrateur, Darty Ltd
- Président-Directeur Général, Fnac Darty Participations et Services
- Administrateur, Les Éditions indépendantes

(a) Société française cotée.

Marie Cheval

43 ans

Administrateur jusqu'au 28 novembre 2017

44, rue Traversière
Boulogne-Billancourt (92100)

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

- Administrateur, Carmila
- Administrateur, Laurent Perrier

Mandats et fonctions exercés en 2017 et qui ne sont plus occupés au 31 décembre 2017

- Administrateur, Sogecap
- Présidente du conseil d'administration, Self Bank (Espagne)
- Administrateur, Boursorama
- Administrateur et Présidente du comité d'audit, Fnac Darty

Héloïse Temple-Boyer

42 ans

Administrateur jusqu'au 15 décembre 2017

12, rue François 1^{er}
Paris (75008)

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

- Administrateur et membre du comité d'audit, Christie's Plc
- Membre du Directoire, Ponant
- Administrateur, Courrèges SA
- Administrateur, Giambattista Valli SAS

Mandats et fonctions exercés en 2017 et qui ne sont plus occupés au 31 décembre 2017

- Administrateur et Présidente du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, Fnac Darty

Alban Gréget

41 ans

Administrateur jusqu'au 24 mai 2017

12, rue François 1^{er}
Paris (75008)

Mandats et fonctions exercés en 2017

- Président du conseil d'administration, Agefi (SA)
- Administrateur, Archer Obligations
- Administrateur et Directeur Général, Finintel (SA)
- Administrateur et directeur général délégué, La Centrale de Financement (SAS)
- Président, Marigny (SAS)
- Représentant de Rocka, administrateur, Optimhome (SAS)
- Administrateur, Témaris (A31) (SA)
- Administrateur, Groupe Courrèges (SAS)
- Membre du conseil de surveillance, Compagnie du Ponant
- Administrateur, Digit RE Group
- Administrateur, Société Nouvelle du Théâtre Marigny
- Administrateur, Ter Obligations
- Administrateur, Michel & Augustin (SAS)
- Administrateur, Capi
- Représentant d'Artémis, *Administrator*, Optimhome Portugal
- Représentant d'Artémis, Director, Muzik
- Directeur des investissements, Financière Pinault

Mandats et fonctions exercés en 2017 et qui ne sont plus occupés au 31 décembre 2017

- Administrateur, Fnac Darty SA

3.1.4 / EXAMEN DE L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Pour examiner la qualification d'indépendance d'un administrateur et prévenir les éventuels risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la direction, la Société ou le Groupe, le conseil a retenu les critères définis dans le Code AFEP-MEDEF (§ 8.5), qui sont les suivants :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.

Critères d'indépendance de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF

	Salarié ou dirigeant mandataire exécutif de la Société, ou de la société mère de la Société ^(a) au cours des 5 années précédentes	Existence ou non de mandats croisés	Existence ou non de relations d'affaires significatives	Existence de lien familial proche avec un mandataire social	Ne pas avoir été auditeur de la Société au cours des 5 années précédentes	Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans	Statut de l'actionnaire important (10 % capital/droits de vote)
Jacques Veyrat	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Brigitte Taittinger-Jouyet	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Delphine Mousseau	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Daniela Weber-Rey	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Sandra Lagumina	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Antoine Gosset-Grainville	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Nonce Paolini	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Arthur Sadoun	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Carole Ferrand	Conforme ^(b)	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme

(a) Ou d'une société consolidée par la Société ou de la société mère de la Société ou que celle-ci consolide au cours des 5 années précédentes.

(b) Le comité des nominations et des rémunérations a constaté que (i) Artemis ne détient plus aucune participation au sein de la Société depuis le 24 août 2017, (ii) Artemis n'est plus la société mère de la Société depuis l'introduction en bourse de juin 2013, (iii) Carole Ferrand occupait des fonctions financières au sein d'Artemis sur la période courte et ancienne de janvier à juin 2013. En conséquence, le conseil d'administration sur recommandation du comité des nominations et rémunérations, a apprécié les compétences techniques et la qualité du profil de Carole Ferrand, et estimé qu'elle remplissait désormais les critères d'indépendance.

Ainsi neuf administrateurs sur les douze que compte le conseil sont qualifiés d'administrateurs indépendants. Ils n'ont aucun lien d'affaires avec la Société. Aucun ne perçoit de rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

3.1.5 / MODALITÉ D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Conformément aux termes de l'article 16 des statuts de la Société, à la suite du départ d'Alexandre Bompard de ses fonctions de Président-Directeur Général, le conseil d'administration du 17 juillet 2017, suivant l'avis du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de dissocier les fonctions de Président du conseil d'administration de celles de Directeur Général. En effet, le comité des nominations et des rémunérations a estimé qu'une telle dissociation de fonctions permettrait à la direction générale, dans la période faisant suite à l'acquisition du Groupe Darty, de se concentrer sur les priorités opérationnelles du Groupe, et

notamment poursuivre les travaux d'intégration de Fnac et Darty, s'assurer de la réalisation des synergies annoncées, et faire face à une concurrence accrue.

Le conseil d'administration a décidé de nommer Enrique Martinez en qualité de Directeur Général, traduisant sa volonté de poursuivre la transformation du Groupe engagée ces dernières années en s'appuyant sur l'équipe de management en place, et de mener efficacement à son terme le processus d'intégration de la Fnac et de Darty engagé en 2016.

3.1.6 / PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration du 17 juillet 2017 a décidé de nommer en qualité de Président pour la durée restant à courir de son mandat d'administrateur, Jacques Veyrat, afin d'apporter au Directeur Général et à l'équipe de management son expérience et sa contribution au positionnement stratégique du Groupe.

Par ce choix, le conseil a exprimé sa conviction que la continuité managériale est la mieux à même de permettre au Groupe de conforter sa position sur le marché et ses performances opérationnelles.

Le Président du conseil d'administration préside les réunions du conseil d'administration, en organise et dirige les travaux et réunions, dont il rend compte à l'assemblée générale, et veille au bon fonctionnement des organes de la Société, en s'assurant en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Le Président du conseil préside en outre les assemblées générales des actionnaires.

Le conseil d'administration n'a pas confié de missions au Président, en sus de celles conférées par la loi, les statuts et le règlement intérieur.

3.1.7 / COMITÉ EXÉCUTIF

Le Directeur Général est assisté d'un comité exécutif en charge des directions fonctionnelles ou opérationnelles lui permettant ainsi de maintenir l'efficacité de la gouvernance.

Le comité exécutif du Groupe est composé des personnes suivantes :

- Enrique Martinez, Directeur Général ;
- Annabel Chaussat, directrice Marketing et E-commerce Fnac Darty (à compter de mars 2018) ;
- Frédérique Giavarini, directrice des ressources humaines Fnac Darty ;
- Vincent Gufflet, directeur des services Fnac Darty ;
- Éric Iooss, directeur de l'organisation des systèmes d'information Fnac Darty ;
- Benoît Jaubert, directeur d'exploitation Fnac Darty ;

- Jean-Briec Le Tinier, directeur financier et secrétaire général Fnac Darty ;
- Charles-Henri de Maleissye, Directeur Général Fnac Vanden Borre en Belgique ;
- Benjamin Perret, directeur de la communication et des affaires publiques Fnac Darty ;
- Élodie Perthuisot, directrice commerciale Fnac Darty ;
- Marcos Ruao, Directeur Général Fnac Espagne, en charge de la coordination de la zone ibérique ;
- Olivier Theulle, directeur des opérations Fnac Darty.

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

3.1.8 / DÉONTOLOGIE DES ADMINISTRATEURS ET AUTRES INFORMATIONS

Conflits d'intérêts – Conventions réglementées – Condamnations

- À la connaissance de la Société, il n'existe, à la date d'établissement du présent Document de référence, aucun lien familial entre les membres du conseil d'administration et de la direction générale de la Société.
- À la connaissance de la Société et au jour d'établissement du présent document, aucun des membres du conseil d'administration et de la direction générale, au cours des cinq dernières années : (i) n'a été condamné pour fraude, (ii) n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire et (iv) n'a été empêché 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 pas, à la date d'établissement du présent Document de référence, de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs, à l'égard de la Société en leur qualité de mandataire social, de chacun des membres du conseil d'administration et de la direction générale de la Société, et leurs intérêts privés ou autres devoirs.
- À la connaissance de la Société, il n'existe pas, à la date d'établissement du présent Document de référence, d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'un des membres du conseil d'administration et de la direction générale de la Société a été nommé en cette qualité, autres que des contrats commerciaux conclus avec des sociétés dont certains administrateurs sont les représentants légaux ou mandataires sociaux, dans le cadre normal de la conduite des affaires et à des conditions de marché.
- À la connaissance de la Société, il n'existe pas à la date d'établissement du présent Document de référence de contrat de service liant les membres du conseil d'administration ou la direction générale à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages ; sous réserve des contrats commerciaux mentionnés à l'alinéa ci-dessus lesquels sont conclus dans le cadre normal de la conduite des affaires et dans des conditions courantes du marché.
- À la connaissance de la Société, à la date d'établissement du présent Document de référence, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du conseil d'administration et de la direction générale 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.

Le Règlement intérieur adopté par le conseil d'administration le 26 janvier 2017 prévoit, en matière de gestion des conflits d'intérêts, les éléments suivants :

« Chaque membre du Conseil a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts et doit déclarer la ou les raisons pour lesquelles il décide, le cas échéant, de ne pas s'abstenir de participer au vote de toute délibération du Conseil pour laquelle il serait dans une telle situation.

Le Président ou, le cas échéant, le Vice-Président pourra ne pas transmettre, au(x) administrateur(s) dont il a des motifs sérieux de penser qu'ils sont dans une situation de conflit d'intérêts, des informations ou documents afférents au sujet conflictuel, et informera le membre du Conseil de cette absence de transmission.

En cas de désaccord entre le Président ou, le cas échéant, le Vice-Président et le membre du Conseil, le Conseil aura recours à un conseil juridique pertinent sur le sujet concerné, indépendant du Groupe et de tout groupe dans lequel le membre du Conseil exerce un mandat et/ou une fonction, qui veillera à ce que ledit membre du Conseil ait accès en temps utile à toute information requise par son mandat d'administrateur, à l'exception des informations dont l'échange ou le partage serait constitutif d'un conflit d'intérêts avéré. »

3.2 / Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle

3.2.1 / COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément à l'article 15 (4) des statuts de la Société, le conseil d'administration de la Société a décidé au cours de sa séance du 24 juin 2013, la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet à leur examen.

Dans ce cadre, le conseil d'administration de la Société a décidé la création de 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.

3.2.1.1 / Comité d'audit

Le conseil d'administration de la Société a décidé la mise en place fin juin 2013 d'un comité d'audit et fixé les termes de son règlement intérieur, lequel a été mis à jour par le conseil d'administration le 27 juillet 2016 afin d'intégrer les dispositions de la réglementation européenne entrée en application le 17 juin 2016.

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.

Ainsi dans le respect des critères du Code AFEP-MEDEF, le règlement intérieur du comité prévoit que les administrateurs indépendants constituent au minimum les deux tiers du comité d'audit.

La composition de ce comité a été modifiée par le conseil d'administration de la Société lors de ses séances des 22 octobre 2015, 23 mai 2016, et 15 décembre 2017 : Carole Ferrand (administratrice indépendante) succède à Marie Cheval en qualité de Présidente et ses deux autres membres sont Daniela Weber-Rey (administratrice indépendante), nommée en remplacement de Jacques Veyrat et Sandra Lagumina (administratrice indépendante), nommée en remplacement de Marie Cheval.

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 3.1.3 « Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et le Directeur Général » du Document de référence).

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.). Il porte une attention particulière au périmètre des sociétés consolidées et aux raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses, ainsi qu'aux opérations importantes ou complexes qui ont eu une incidence sur les comptes de l'entreprise et le comité doit notamment se pencher sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts ;
- *suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs aux opérations et au traitement de l'information financière et comptable* – Le comité d'audit a pour mission de s'assurer de la pertinence, de la fiabilité et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne, d'identification, de couverture et de gestion des risques de la Société relatifs à ses activités et au traitement de l'information financière et comptable, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance. Le comité doit veiller à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives relevées. À cette fin, il est informé des principaux constats des commissaires aux comptes et de l'audit interne. Le comité examine également régulièrement la cartographie des risques métiers et les risques et engagements hors bilan significatifs de la Société et de ses filiales. Il apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informe le conseil, le cas échéant ;

- *suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes de la Société* – Conformément à la loi et au Règlement européen les commissaires aux comptes doivent présenter au comité leur programme général de travail et les sondages auxquels ils ont procédé, les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes ou documents comptables et leurs observations sur les méthodes d'évaluation utilisées, les irrégularités et inexactitudes qu'ils ont relevées, les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente ;
- *suivi des règles d'indépendance et d'objectivité des commissaires aux comptes* – Le comité doit examiner avec les commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques. À l'occasion du renouvellement ou de la nomination des commissaires aux comptes, le comité d'audit doit piloter la procédure de sélection des commissaires aux comptes et soumettre au conseil d'administration une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale. Sauf en matière de renouvellement, cette recommandation doit être faite à l'issue d'un appel d'offres, être justifiée et comporter au moins deux choix en faisant état d'une préférence motivée. En matière de renouvellement, le comité propose au conseil la procédure de sélection et notamment s'il y a lieu de recourir à un appel d'offres. Il supervise l'appel d'offres et valide le cahier des charges et le choix des cabinets consultés, en veillant à la sélection du « mieux-disant » et non du « moins-disant ». Le comité doit notamment se faire communiquer par les commissaires aux comptes chaque année, la déclaration d'indépendance visée à l'article 6 du Règlement européen, le montant global des honoraires versés au réseau des commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la Société ou l'entité qui la contrôle, au titre des services autres que la certification des comptes ainsi que la nature de ces services. En outre, le comité doit approuver préalablement la fourniture de services autres que d'audit après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance du commissaire aux comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par celui-ci. À cet égard, le cabinet en charge de l'audit légal peut réaliser des services autres que d'audit qui ne sont pas interdits par le Règlement européen et par le Code de déontologie des commissaires aux comptes. Dans ce cas, le plafond des honoraires ne doit pas dépasser 70 % de la moyenne des honoraires facturés au cours des trois derniers exercices pour le contrôle légal des comptes. Le comité doit aussi s'assurer que le montant des honoraires versés par la Société et son Groupe, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes.

Fonctionnement

Les réunions du comité sont valablement tenues dès lors que deux membres y participent. Les propositions du comité sont adoptées à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix. Le comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an et autant de fois qu'il le juge nécessaire. Les réunions se tiennent avant la réunion du conseil d'administration et généralement au moins deux jours avant cette réunion lorsque l'ordre du jour du comité d'audit porte sur l'examen des comptes semestriels et annuels préalablement à leur examen par le conseil d'administration.

Dans l'exercice de sa mission, il entend et peut questionner les commissaires aux comptes. Sont portées à la connaissance du comité les principales problématiques identifiées par la direction de l'audit interne.

Il fait régulièrement rapport et formule tous avis ou recommandations au conseil dans les domaines de sa compétence. Les réunions du comité donnent lieu à un compte rendu écrit et approuvé.

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

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

3.2.1.2 / Comité des nominations et des rémunérations

Le conseil d'administration de la Société a décidé la mise en place d'un comité des nominations et des rémunérations et fixé les termes de son règlement intérieur ainsi qu'il suit.

Composition

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.

Ainsi dans le respect des critères du Code AFEP-MEDEF, le règlement intérieur du comité prévoit que les administrateurs indépendants constituent au minimum les deux tiers du comité des nominations et des rémunérations.

La composition de ce comité a été modifiée par le conseil d'administration de la Société lors de sa séance du 15 décembre 2017 : Antoine Gosset-Grainville (administrateur indépendant) succède à Nonce Paolini en qualité de Président et ses deux autres membres sont Patricia Barbizet (administrateur) et Nonce Paolini (administrateur indépendant), sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'assemblée générale se tenant en 2018.

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. Il a également pour mission de travailler à un plan de succession notamment concernant la direction générale.

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), de son Président, et du ou des Directeurs Généraux, ainsi que des membres et du Président de chacun des 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 le conseil d'administration et les 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 3.1.4 « Examen de l'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.

3.2.1.3 / Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Le conseil d'administration de la Société a décidé la mise en place d'un comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale et fixé les termes de son règlement intérieur ainsi qu'il suit.

Composition

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 modifiée par le conseil d'administration de la Société lors de sa séance du 15 décembre 2017 : la Présidente en est Brigitte Taittinger-Jouyet (administratrice indépendante) et ses trois autres membres sont Delphine Mousseau (administratrice indépendante), nommée en remplacement d'Alexandre Bompard et dont la ratification de la cooptation en qualité d'administrateur est soumise à l'approbation de l'assemblée générale tenue du 18 mai 2018, Simon Gillham (administrateur), nommé en remplacement d'Héloïse Temple-Boyer et Arthur Sadoun (administrateur indépendant) dont le mandat expire à l'issue de l'assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice 2017. Le conseil d'administration a proposé de nommer en remplacement d'Arthur Sadoun, Caroline Grégoire Sainte Marie (administratrice indépendante), dont la nomination en qualité d'administrateur, en remplacement d'Arthur Sadoun, sera soumise à l'approbation de ladite assemblée générale.

Attributions

Les missions du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale sont axées autour des trois piliers du développement durable identifiés par la Société : le pilier social, le pilier environnemental et le pilier sociétal.

Ce comité fait le bilan des actions et des résultats de l'année passée et présente les orientations stratégiques de Fnac Darty de l'année en cours.

Les sujets traités sont notamment le dialogue social, l'égalité de traitement, la mixité, l'emploi des jeunes et des seniors, la diversité, la maîtrise des impacts environnementaux, l'action culturelle et la solidarité, le *sourcing* en Asie notamment pour les produits en marque propre ou sous licence de marque de l'enseigne Darty.

Le comité s'assure par ailleurs que les informations publiées dans le chapitre 2 « Responsabilité 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 alinéas 5 et 6.

Dans ce cadre, le règlement intérieur du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale prévoit qu'il exerce notamment les missions principales suivantes :

- *examen des politiques sociales, environnementales et sociétales menées par la Société* – Le comité 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 des Enseignes sur l'environnement* – Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission d'examiner chaque année l'impact de l'activité des Enseignes 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 des Enseignes et aux initiatives en vue de favoriser la collecte et le recyclage des produits en fin de vie. Le cas échéant, il synthétise ses observations dans des recommandations qu'il soumet au conseil d'administration. Il assure le suivi et la diffusion des recommandations retenues par le conseil d'administration ;
- *inscrire les Enseignes dans une démarche sociétale durable* – Le comité 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 des Enseignes* – 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 des Enseignes. 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.

3.2.2 / CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.2.1 / Règlement intérieur du conseil et charte de déontologie boursière

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

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

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

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du conseil et les travaux des comités spécialisés du conseil d'administration. Pour chacun des comités, le conseil a établi un règlement intérieur.

En conformité avec la loi et son règlement intérieur, le conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an. Afin de permettre aux administrateurs de préparer au mieux les sujets à examiner en séance, un dossier complet leur est préalablement adressé en temps utile, comprenant par thème abordé l'information nécessaire sur tous les sujets figurant à l'ordre du jour.

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

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

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 mandataires, des personnes exerçant des responsabilités, des dirigeants et initiés et a fixé des règles concernant les restrictions d'intervention sur les titres de la Société, ou plus généralement du Groupe, en prévoyant notamment des « fenêtres négatives » ainsi que la désignation d'un déontologue chargé de répondre aux éventuelles questions et interrogations des initiés relatives à la charte.

3.2.2.2 / Limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général

Conformément à la loi, le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

Dans le cadre de la mission légale du conseil d'administration de déterminer les orientations de l'activité de la Société et de veiller à leur mise en œuvre, et sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le conseil, le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que certaines décisions du Directeur Général en raison de leur nature ou de leur caractère significatif, sont soumises à l'autorisation préalable du conseil d'administration.

Dans sa décision du 17 juillet 2017, le conseil d'administration a maintenu les limitations de pouvoirs prévues par le Règlement intérieur du conseil d'administration en date du 26 janvier 2017, dans son article 3.2, qui sont les suivantes :

« Le Directeur Général doit solliciter l'autorisation préalable du conseil d'administration pour les opérations suivantes :

- a) les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité ;
- b) les opérations suivantes par la Société ou toute entité contrôlée par celle-ci si elles dépassent le seuil fixé par le conseil d'administration :
 - (i) tout investissement ou désinvestissement, y compris prise ou cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer, dans la mesure où ceux-ci dépassent un montant fixé par le Conseil et valable pour la durée fixée par le Conseil dans sa décision,
 - (ii) toute caution, aval et garantie quelle qu'en soit la nature, dans la mesure où ceux-ci dépassent un montant fixé par le Conseil et valable pour la durée fixée par le Conseil dans sa décision,
 - (iii) tout emprunt (ou série d'emprunts) ou prêt d'argent quelle qu'en soit la nature ou remboursement anticipé d'emprunt, dans la mesure où ceux-ci dépassent un montant fixé par le Conseil et valable pour la durée fixée par le Conseil dans sa décision.

À ce titre, le Conseil s'assure notamment que toute opération stratégique et toute opération significative se situant en dehors de la stratégie annoncée de la Société fait l'objet d'une information suffisante en vue de son autorisation préalable par le conseil d'administration. »

Dans ce cadre, le conseil d'administration lors de cette même séance, a décidé 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 30 millions d'euros ;
- tout emprunt (ou série d'emprunts) ou prêt d'argent quelle qu'en soit la nature ou remboursement anticipé d'emprunt, dans la mesure où il dépasse 50 millions d'euros.

Le conseil a décidé que ces autorisations et seuils étaient fixés pour une durée de deux ans expirant le 17 juillet 2019.

Le conseil d'administration du 17 juillet 2017 a également maintenu l'autorisation accordée le 28 février 2017 au Directeur Général d'émettre toute caution, aval et garantie quelle qu'en soit la nature, dans la limite d'un plafond global annuel de 50 millions d'euros pour une durée d'un an expirant le 28 février 2018.

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.

Le conseil est par ailleurs régulièrement informé de la situation financière, de la situation de la trésorerie ainsi que des engagements de la Société et du Groupe.

3.2.2.3 / Activité du conseil et de ses comités spécialisés

Évaluation du conseil d'administration et des comités spécialisés

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil et du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, le conseil d'administration consacre chaque année un point de l'ordre du jour, à une revue de la composition, de l'organisation, du fonctionnement du conseil et de ses comités et de la contribution effective des administrateurs aux travaux du conseil.

Lors de sa séance du 28 avril 2017, le conseil a pris connaissance des conclusions des questionnaires détaillés préalablement envoyés aux administrateurs et a procédé à l'évaluation annuelle de son fonctionnement et de ses comités. Le conseil a constaté que tous les administrateurs avaient retourné leur questionnaire et que les réponses faisaient ressortir un niveau de satisfaction globalement élevé. D'une manière générale, les administrateurs estiment que le fonctionnement du conseil et des comités est efficace et que les questions importantes y sont bien débattues.

Des attentes ou précisions ont été sollicitées par certains administrateurs afin de compléter le dispositif en place, notamment l'invitation de membres du Comex au conseil ou encore l'organisation de séances du conseil sur le terrain, près des opérations.

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil, la dernière évaluation formalisée triennale du conseil a été réalisée en 2016.

Conseil d'administration

Activité du conseil d'administration en 2017

Au cours de l'année 2017, le conseil s'est réuni à dix reprises avec un taux de participation moyen de 87 % et a toujours été présidé par le Président-Directeur Général jusqu'au 17 juillet 2017 puis le Président du conseil d'administration à compter du 17 juillet 2017.

Dates	Administrateurs présents (taux de participation)
26 janvier	12/12 (100 %)
28 février	11/12 (92 %)
28 mars	10/12 (83 %)
28 avril	10/12 (83 %)
24 mai	10/12 (83 %)
9 juin	12/12 (100 %)
17 juillet	12/12 (100 %)
25 juillet	9/12 (75 %)
19 octobre	9/12 (75 %)
15 décembre	8/10 (80 %)

Lors de sa réunion du 26 janvier 2017, le conseil a notamment :

- examiné la marche des affaires au quatrième trimestre 2016 ainsi que les orientations budgétaires 2017 ;
- modifié le Règlement intérieur du conseil d'administration et de la Charte de déontologie boursière (mise en application du règlement « abus de marché »).

Lors de sa réunion du 28 février 2017, le conseil d'administration a notamment :

- après avoir pris connaissance des travaux du comité d'audit en 2016, du plan d'audit 2017 et de la cartographie des risques 2016, arrêté les comptes annuels et rapports de l'exercice 2016 ;
- examiné et approuvé le budget 2017 ;
- accordé une enveloppe annuelle au Président-Directeur Général pour l'émission de cautions, avals et garanties ;
- procédé à l'examen annuel des conventions réglementées ;

- pris connaissance des travaux du comité des nominations et des rémunérations du 27 février 2017 et arrêté la rémunération variable 2016 du Président-Directeur Général ainsi que le montant et les modalités de sa rémunération fixe et variable au titre de l'exercice 2017 : cette décision ayant été prise par les administrateurs hors la présence du Président-Directeur Général ;
- arrêté la répartition des jetons de présence au titre de l'exercice 2016 ;
- pris connaissance des travaux du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale du 27 février 2017, et approuvé les informations sociales et environnementales devant apparaître dans le rapport de gestion ;
- approuvé le rapport du Président du conseil d'administration sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société ;
- arrêté le rapport de gestion du conseil.

Lors de sa réunion du 28 mars 2017 le conseil d'administration a notamment :

- arrêté le rapport du conseil sur les projets de résolutions ainsi que les projets de résolutions à l'assemblée générale mixte ;
- convoqué l'assemblée générale mixte pour le 24 mai 2017.

Lors de sa réunion du 28 avril 2017 le conseil d'administration a notamment :

- pris acte de l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration (synthèse des questionnaires administrateurs),
- approuvé le dispositif d'intéressement long terme au profit de certains cadres dirigeants du Groupe.

Lors de sa réunion du 24 mai 2017, le conseil d'administration a notamment :

- approuvé la mise en œuvre du programme de rachat d'actions, sous condition d'approbation de ce dernier par l'assemblée générale mixte du 24 mai 2017 ;
- accordé une subdélégation au Président-Directeur Général à l'effet de décider du maintien, au profit de salariés qui seraient amenés à quitter le Groupe, du bénéfice de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et / ou d'attribution gratuite d'actions ;
- préparé l'assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire du 24 mai 2017.

Lors de sa réunion du 9 juin 2017, le conseil d'administration a pris acte de la démission de Monsieur Alexandre Bompard de ses fonctions de Président-Directeur Général à compter du 17 juillet 2017.

Lors de sa réunion du 17 juillet 2017, le conseil d'administration a notamment :

- décidé les conditions financières de départ de Monsieur Alexandre Bompard ;
- décidé la dissociation de la Présidence et de la direction générale,
- nommé le Président du conseil et le Directeur Général et arrêté les éléments de leur rémunération,
- fixé les seuils des opérations nécessitant l'autorisation préalable du conseil et maintenu l'enveloppe annuelle au Directeur Général pour l'émission de cautions, avals et garanties ;
- autorisé la cession de la filiale Fnac au Brésil et l'émission de garanties au bénéfice des Trustee dans le cadre de la renégociation des engagements du Groupe pour le fonds de pension Comet.

Lors de sa réunion du 25 juillet 2017, le conseil d'administration a notamment arrêté les comptes du premier semestre 2017.

Lors de sa réunion du 19 octobre 2017, le conseil d'administration a notamment :

- examiné la marche des affaires au troisième trimestre 2017 ;
- arrêté les documents de gestion prévisionnelle de la Société ;
- décidé la mise en place d'un programme de NEU CP (*Negotiable European Commercial Paper* ou billets de trésorerie) ;
- validé le plan stratégique Fnac Darty 2022.

Lors de sa réunion du 15 décembre 2017, le conseil d'administration a notamment :

- coopté trois nouvelles administratrices en remplacement d'administrateurs démissionnaires ;
- constaté la réalisation de l'augmentation du capital ;
- décidé la mise en place d'un dispositif d'intéressement long terme au profit de certains managers clés, dont le mandataire social.

Activité du conseil d'administration du 1^{er} janvier au 21 février 2018

Lors de sa réunion du 25 janvier 2018, le conseil d'administration a notamment :

- examiné la marche des affaires du quatrième trimestre 2017 ainsi que les orientations budgétaires 2018 ;
- procédé à l'examen annuel des conventions réglementées ;
- examiné le projet de mise en place d'un plan d'actionnariat salarié.

Lors de sa réunion du 21 février 2018, le conseil d'administration a notamment :

- après avoir pris connaissance des travaux du comité d'audit, réuni le 19 février 2018, pour l'année 2017, du plan d'audit 2018 validé par le comité d'audit et de la cartographie des risques 2017 examinée par le comité d'audit, arrêté les comptes annuels et rapports de l'exercice 2017 ;
- examiné et approuvé le budget 2018 ;
- renouvelé les seuils des opérations nécessitant l'autorisation préalable du conseil et accordé une enveloppe annuelle au Directeur Général pour l'émission de cautions, avals et garanties ;
- pris connaissance des travaux du comité des nominations et des rémunérations du 19 février 2018 et arrêté la rémunération variable 2017 du Président-Directeur Général et du Directeur Général ainsi que le montant et les modalités de la rémunération fixe et variable du Directeur Général au titre de l'exercice 2018 ; cette décision ayant été prise hors la présence du Directeur Général ;
- arrêté la répartition des jetons de présence au titre de l'exercice 2017 ;
- pris connaissance des travaux du comité de responsabilité sociale environnementale et sociétale du 20 février 2018, et approuvé les informations sociales et environnementales devant apparaître dans le rapport de gestion ;
- approuvé le rapport sur le Gouvernement d'entreprise.

Comité d'audit

Activité du comité d'audit en 2017 et jusqu'au 24 février 2018

Activité du comité d'audit en 2017

En 2017, le comité d'audit s'est réuni sept fois avec un taux de participation moyen de 90 %.

Dates	Administrateurs présents (taux de participation)
24 février	3/3 (100 %)
27 mars	2/3 (67 %)
20 avril	3/3 (100 %)
5 mai	3/3 (100 %)
21 juillet	2/3 (67 %)
19 octobre	3/3 (67 %)
13 décembre	2/2 (100 %)

Une première réunion s'est tenue le 24 février 2017 consacrée principalement à :

- la présentation des résultats financiers de Groupe Fnac au 31 décembre 2016 ;
- l'examen des travaux de clôture des comptes sociaux et consolidés et de leurs annexes, de Groupe Fnac au 31 décembre 2016 ;
- l'examen de l'indépendance et de l'objectivité des commissaires aux comptes, du montant des honoraires versés, et du compte rendu de leur mission au titre des diligences directement liées à la mission des commissaires aux comptes ;
- l'examen de l'état récapitulatif des services autres que la certification des comptes pour l'année 2016 ;
- l'examen du projet de rapport du Président sur l'activité du conseil d'administration et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- l'examen du projet de communiqué de presse financier sur les résultats annuels 2016.

La réunion du comité du 27 mars 2017 a été principalement consacrée à l'examen et à la soutenance des cabinets de commissariat aux comptes sélectionnés dans le cadre de l'appel d'offre pour le renouvellement du collège.

La réunion du comité du 20 avril 2017 a été principalement consacrée à la présentation des résultats du premier trimestre 2017 et à l'examen du projet de communiqué de presse sur le chiffre d'affaire du Groupe au titre du premier trimestre 2017.

La réunion du comité du 5 mai 2017 a été principalement consacrée à l'examen des risques et du contrôle interne Fnac Darty.

La réunion du comité du 21 juillet 2017 a été principalement consacrée à :

- la présentation des comptes de Fnac Darty au 30 juin 2017 et la revue du rapport financier semestriel ;
- l'examen des travaux de clôture semestrielle des comptes au 30 juin 2017 ;
- l'audition des commissaires aux comptes sur leur revue limitée des comptes semestriels ;
- le suivi du plan d'audit du premier semestre 2017 ;
- l'examen de la synthèse de la mission de revue de l'environnement de contrôle du processus « Purchase-to-pay » sur le périmètre Groupe Fnac Darty ;
- l'examen du communiqué de presse sur les résultats semestriels ;

- le suivi de l'avancement de la mise en conformité à la loi Sapin 2.

La réunion du comité du 19 octobre 2017 a été principalement consacrée à :

- l'examen du suivi du plan d'audit 2017 ;
- l'examen des principaux contentieux et contrôles juridiques, fiscaux et sociaux en cours sur le périmètre du Groupe ;
- l'examen du suivi des services autres que la certification des comptes au 19 octobre 2017 ;
- l'examen de la remédiation du risque IT évalué lors de la cartographie des risques 2016 ;
- un point d'avancement sur la mise en conformité à la loi Sapin 2.

La réunion du comité du 13 décembre 2017 a été principalement consacrée aux points suivants :

- l'examen de la cartographie des risques 2017 de Fnac Darty ;
- l'examen du suivi des services autres que la certification des comptes au 13 décembre 2017 ;
- l'examen des résultats de l'auto-évaluation des règles incontournables Fnac Darty ;
- le projet de plan d'audit 2018 ;
- la validation du business plan 2018-2020 par Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) servant de base aux tests de valeur (*impairment tests*) des écarts d'acquisition (goodwill) et des marques au 31 décembre 2017.

Enfin, la réunion du comité du 19 février 2018 a été principalement consacrée aux points suivants :

- la présentation des résultats financiers de Fnac Darty au 31 décembre 2017 ;
- l'examen des travaux de clôture des comptes sociaux et consolidés et de leurs annexes au 31 décembre 2017 ;
- l'examen de l'indépendance et de l'objectivité des commissaires aux comptes, du montant de leurs honoraires versés, le montant global des honoraires versés au titre des services autres que la certification des comptes ainsi que la nature de ces services et du compte rendu de leurs prestations accomplies au titre des diligences directement liées à leur mission ;
- l'examen du rapport complémentaire des commissaires aux comptes.

Comité des nominations et des rémunérations

Activités du comité des nominations et des rémunérations en 2017 et jusqu'au 19 février 2018

Activité du comité des nominations et des rémunérations en 2017

En 2017, le comité des nominations et des rémunérations s'est réuni quatre fois avec un taux de participation moyen de 83 %.

Dates	Administrateurs présents (taux de participation)
27 février	3/3 (100 %)
24 avril	2/3 (67 %)
13 juillet	3/3 (100 %)
11 décembre	2/3 (67 %)

Une première réunion s'est tenue le 27 février 2017 consacrée principalement à :

- l'examen et la recommandation des éléments variables de la rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'année 2016 ;
- l'examen et la recommandation des conditions de sa rémunération fixe et variable pour l'année 2017 ;
- l'examen des conditions de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe ;
- l'arrêté de la répartition des jetons de présence pour l'année 2016 et la définition de la méthode de répartition des jetons de présence pour l'année 2017 ;
- la composition du conseil d'administration et des comités spécialisés et aux propositions de renouvellement ;
- l'évaluation annuelle de l'indépendance des membres du conseil d'administration, chaque administrateur membre du comité des nominations et des rémunérations ne prenant pas part à la décision pour ce qui le concerne, et à l'examen des compétences financières, comptables ou de contrôle légal des membres du comité d'audit ;
- l'évaluation de la proportion hommes / femmes au sein du conseil d'administration ;
- la revue du projet du rapport du Président du conseil relatif au gouvernement d'entreprise.

La réunion du comité du 24 avril 2017 a été principalement consacrée à :

- l'examen et la proposition d'un dispositif d'intéressement long terme ;
- l'obligation de conservation des actions issues d'attribution gratuites d'actions et de levées de stock-options.

La réunion du comité du 13 juillet 2017 a été principalement consacrée à :

- l'examen et la proposition concernant les conditions financières de départ de Monsieur Alexandre Bompard ;
- l'examen et la proposition concernant les modalités d'exercice de la direction générale ;
- la proposition de nomination du Président du conseil et l'examen et la proposition concernant les éléments de rémunération ;
- la proposition de nomination du Directeur Général et l'examen et la proposition concernant les éléments de rémunération ;
- l'examen et la proposition concernant les seuils d'autorisation préalable du conseil d'administration / cautions avals et garanties ;
- la composition du comité d'audit.

La réunion du comité du 11 décembre 2017 a été principalement consacrée aux points suivants :

- l'examen et la proposition d'un projet de dispositif d'intéressement long terme pour une trentaine de managers clés, dont Monsieur Enrique Martinez ;
- l'examen et la proposition d'un projet de mise en place d'un plan d'actionnariat salarié ;
- la composition du conseil d'administration et des comités spécialisés :
 - proposition de nominations au conseil et aux comités spécialisés,
 - examen des critères d'indépendance des administrateurs et avis sur l'indépendance de chacun des administrateurs,
 - comité d'audit : examen des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes des membres du comité d'audit,
 - point sur la proportion hommes/femmes au sein du conseil d'administration.

Enfin, la réunion du comité du 19 février 2018 a été principalement consacrée aux points suivants :

- l'arrêté des éléments de rémunération variable 2017 du Président-Directeur Général ;
- l'arrêté des éléments de rémunération variable 2017 du Directeur Général ;
- la proposition d'une structure de rémunération fixe et variable 2018 pour le Directeur Général ;
- la proposition d'une rémunération fixe 2018 pour le Président du conseil ;
- la proposition concernant les conditions et les éléments de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe ;

- l'arrêté de la répartition des jetons de présence pour l'année 2017 et la définition de la méthode de répartition des jetons de présence pour l'année 2018 ;
- la composition du conseil d'administration et des comités spécialisés :
 - proposition de renouvellement,
 - examen des critères d'indépendance des administrateurs et avis sur l'indépendance de chacun des administrateurs,
 - comité d'audit : examen des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes des membres du comité d'audit,
 - point sur la proportion hommes/femmes au sein du conseil d'administration ;
- le plan de succession du dirigeant mandataire social ;
- l'évaluation des travaux du conseil et des comités spécialisés ;
- la revue du projet du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

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

Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Activités du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale au cours de l'exercice 2017 et jusqu'au 21 février 2018

Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2017.

Le 27 février 2017 le comité a examiné la politique RSES du Groupe, le bilan des actions menées au cours de l'exercice 2016 et les projets prévus pour l'année 2017. 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 alinéas 5 et 6.

Toutes les informations relatives à la politique et résultats RSES du Groupe sont détaillées dans le chapitre 2 « Responsabilité sociale et environnementale » du présent document.

3.2.3 / DÉCLARATION RELATIVE AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société se réfère aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF »), mis à jour en novembre 2016.

Le Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère peut être consulté sur Internet⁽¹⁾. La Société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies de ce code.

Sous réserve des indications mentionnées ci-dessous, la Société adhère sans réserve à l'ensemble de ces recommandations :

Recommandation du Code AFEP-MEDEF	Explication de la dérogation
Présenter la rémunération des dirigeants sous forme de tableau (article 25.2 « Information annuelle »)	La Société considère que les informations données en section 3.3.2, 3.3.3 et 3.3.4 reflètent avec précision et exhaustivité les éléments de rémunérations d'Alexandre Bompard, de Jacques Veyrat et d'Enrique Martinez. Par conséquent, la présentation de la rémunération des dirigeants sous forme de tableaux standardisés ne semble pas indispensable à la lecture de ladite information.
Veiller à ce que les options d'actions et les actions de performance valorisées selon la méthode retenue pour les comptes consolidés représentent un pourcentage proportionné de l'ensemble des rémunérations, options et actions qui leur sont attribuées (article 24.3.3 « Rémunérations de long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs »)	La rémunération du mandataire social comprend une partie variable pluriannuelle basée sur une attribution d'unités de valeurs, d'équivalent en actions gratuites, d'options de performance et d'options de souscription d'actions. Ces dispositifs sont mis en œuvre sous conditions de présence et de performance. Les recommandations du Code AFEP-MEDEF relatives à la proportionnalité de la rémunération variable pluriannuelle sont respectées à l'attribution. Compte tenu de l'évolution potentielle du cours de bourse durant la période d'acquisition, la rémunération variable pluriannuelle peut représenter à maturité une partie significative de la rémunération globale.

(1) http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/AFEP-MEDEF/2017/Code_de_gouvernement_d_entreprise_des_societes_cotees_novembre_2016.pdf.

3.2.4 / OPÉRATIONS SUR TITRES DES DIRIGEANTS

Compte tenu de son engagement lors du conseil d'administration du 29 mai 2015 de réinvestir en actions Fnac Darty les montants de rémunération variable pluriannuelle versés en 2015, nets de tous impôts et taxes, et de son réinvestissement des montants de

rémunération variable pluriannuelle versés en 2016 nets de tous impôts et taxes, Monsieur Alexandre Bompard détenait 169 643 actions Fnac Darty au 31 décembre 2017.

Les opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours du dernier exercice sont les suivantes :

Artemis SA
Société anonyme personne morale liée à Patricia Barbizet, administrateur

Cession d'actions subordonnée à la survenance de certaines conditions

Montant total	451 629 150 €
Nombre d'actions	6 451 845
Prix unitaire	70 €

Enrique MARTINEZ, Directeur Général

Exercice d'options d'achat d'actions (20 octobre 2017)

Montant total	514 196,80 €
Nombre d'actions	21 788
Prix unitaire	23,60 €

Exercice d'options d'achat d'actions (20 octobre 2017)

Montant total	468 518,40 €
Nombre d'actions	10 624
Prix unitaire	44,10 €

Cession d'actions (20 octobre 2017)

Montant total	633 915,94 €
Nombre d'actions	7 788
Prix unitaire	81,3965€

Cession d'actions (20 octobre 2017)

Montant total	620 758,28 €
Nombre d'actions	7 624
Prix unitaire	81,4216 €

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

3.3.1 / PRINCIPES ET CRITÈRES 2018 DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES AU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, AU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET À TOUT DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF, EN RAISON DE LEUR MANDAT

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, sont soumis à l'approbation des actionnaires les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels suivants, composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président du conseil d'administration, au Directeur Général ainsi qu'à tout dirigeant mandataire social exécutif (Président-Directeur Général, Directeur Général et/ou Directeurs Généraux de la Société).

Description des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président du conseil d'administration

Rémunération fixe

La rémunération annuelle fixe du Président est déterminée en cohérence avec les pratiques du marché.

Cette démarche d'analyse prend en compte les principales dimensions de l'entreprise, et du domaine d'action du dirigeant tels que :

- le chiffre d'affaires, le budget, les effectifs ;
- le contexte dans lequel la fonction est exercée avec la mesure des enjeux stratégiques, le développement à court et long terme ;
- le niveau de responsabilité.

Le conseil d'administration examine annuellement la rémunération fixe du Président avec objectif de ne la revoir qu'à échéances relativement longues, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Rémunération variable annuelle et rémunération de long terme, options d'actions et actions de performance

Conformément aux recommandations de l'AMF, le conseil d'administration ne prévoit pas d'octroyer de rémunération variable, de rémunération de long terme, de stock-options ni d'attribution gratuite d'actions de performance au Président du conseil.

Jetons de présence

Le Président du conseil peut bénéficier de jetons de présence déterminés, répartis et attribués selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs dont il fait partie.

Les règles d'attribution des jetons de présence sont actuellement les suivantes :

- 60 % du montant global annuel des jetons de présence est affecté aux membres du conseil d'administration, décomposé 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 % du montant global annuel des jetons de présence est affecté aux membres des comités spécialisés, et réparti 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 %.

Il est précisé à titre d'information que, conformément à la décision du conseil d'administration du 17 juillet 2017, Jacques Veyrat ne perçoit plus aucun jeton de présence depuis sa nomination en qualité de Président du conseil d'administration.

Autres avantages

Le Président du conseil peut disposer d'un véhicule de société conformément à la politique automobile en cours au sein de la Société, et aux pratiques du marché, étant précisé à titre d'information que Jacques Veyrat n'en a jamais bénéficié.

Description des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société

Rémunération fixe

La rémunération annuelle fixe des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est déterminée en cohérence avec les pratiques du marché.

Cette démarche d'analyse prend en compte les principales dimensions de l'entreprise, et du domaine d'action du dirigeant tels que :

- le chiffre d'affaires, le budget, les effectifs ;
- le contexte dans lequel la fonction est exercée avec la mesure des enjeux stratégiques, le développement à court et long terme ;
- le niveau de responsabilité.

Le conseil d'administration examine annuellement la rémunération fixe du ou des dirigeants mandataires sociaux exécutifs avec objectif de ne la revoir qu'à échéances relativement longues, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle des mandataires sociaux exécutifs est déterminée par le conseil d'administration qui fixe chaque année la nature des objectifs quantitatifs et qualitatifs et leur poids respectif dans la part variable de la rémunération. Elle est proportionnée et représente actuellement un montant maximum de 120 % de la rémunération annuelle fixe en cas de dépassement des objectifs. Ce pourcentage maximum a été déterminé en cohérence avec les pratiques du marché.

Les critères économiques et financiers sont prépondérants dans la structure de la rémunération variable annuelle. Elle se répartit à 80 % sur des objectifs économiques et financiers et à 20 % sur des objectifs qualitatifs.

Actuellement, les objectifs économiques et financiers fixés par le conseil d'administration pour la partie variable sont les suivants :

- le résultat opérationnel courant (ROC) Groupe correspondant à 35 % de l'objectif total avec un taux d'atteinte maximum de 120 % ;
- le cash-flow libre (CFL) Groupe correspondant à 15 % de l'objectif total avec un taux d'atteinte maximum de 120 % ;
- le chiffre d'affaires (CA) Groupe correspondant à 15 % de l'objectif total avec un taux d'atteinte maximum de 120 % ;
- l'atteinte des synergies liées à l'opération de rapprochement avec le Groupe Darty correspondant à 10 % de l'objectif total avec un taux d'atteinte maximum de 120 % ;
- l'évolution des parts de marché Groupe correspondant à 5 % de l'objectif total avec un taux d'atteinte maximum de 120 %.

Le niveau de réalisation attendu de chacun des objectifs économiques et financiers ainsi que la nature des objectifs qualitatifs fixés aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont préétablis de manière précise par le conseil d'administration mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Chaque objectif économique ou financier est soumis à un seuil de déclenchement en dessous duquel, aucune rémunération au titre de l'objectif concerné n'est due.

Rémunération de long terme, options d'actions et actions de performance

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont éligibles aux plans d'intéressements longs terme attribués par le conseil d'administration au même titre que les autres membres du comité exécutif. Les plans attribués aux mandataires sociaux exécutifs pourront prendre la forme de plans d'options de souscription et/ou d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance, de plans débouclés en numéraires sous conditions de performance. Ces dispositifs ont pour objectif, notamment d'aligner plus étroitement les intérêts des mandataires sociaux exécutifs avec ceux des actionnaires.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la valeur d'attribution de ces plans telle que retenue dans le cadre d'IFRS 2 est proportionnée à la partie fixe et variable annuelle. Elle est également déterminée par le conseil d'administration au regard des pratiques du marché.

Ainsi, la rémunération de long terme pourra représenter au maximum 50 % de la rémunération globale (cette rémunération globale est égale à la somme de la rémunération fixe annuelle, de la rémunération variable maximum, et de la rémunération de long terme).

L'acquisition de ces plans est soumise à la réalisation d'une condition de présence à l'échéance, sauf circonstances exceptionnelles comme notamment un changement de contrôle de la Société, et de plusieurs conditions de performance déterminées par le conseil d'administration, dont au moins une liée à la performance boursière de la Société.

Les critères de performance, identiques à ceux qui sont retenus pour les plans attribués aux membres du comité exécutif du Groupe sont exigeants. Ils ne permettent pas l'acquisition de ces plans en cas de non atteinte d'un seuil de déclenchement, et sont mesurés soit chaque année durant la période d'acquisition des plans, soit sur une période couvrant les exercices concernés par les plans.

Conformément aux articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce, le conseil a décidé que :

- les dirigeants mandataires sociaux conservent au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions une quantité minimale d'actions correspondant à 25 % des titres acquis définitivement (nets de charges et impôts, et des cessions nécessaires aux levées d'options) sur chacun des plans d'attributions gratuites d'actions et d'options qui leurs sont attribués par le conseil à compter de leur date de nomination, étant précisé que les plans dont ils ont pu être bénéficiaires antérieurement en leur qualité de salarié ne sont pas visés ;
- toutefois, ce pourcentage serait abaissé à 5 % dès lors que la quantité d'actions détenues par les dirigeants mandataires sociaux issues d'attributions gratuites d'actions et de levées d'options tous plans confondus représenterait un montant égal à deux fois leur rémunération fixe annuelle brute, qui constitue la quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, en application du paragraphe 22 du Code AFEP-MEDEF.

Rémunération exceptionnelle

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration ne prévoit d'octroyer une rémunération exceptionnelle aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs que lors de circonstances très particulières. Le versement de ce type de rémunération doit pouvoir être justifié par un événement tels que notamment la réalisation d'une opération majeure pour la Société, ou la mesure d'une surperformance. La valeur d'attribution de la rémunération exceptionnelle pourra représenter au maximum 100 % de la rémunération fixe annuelle et de la rémunération variable annuelle maximum.

Jetons de présence

S'ils sont administrateurs de la Société les dirigeants mandataires sociaux exécutifs pourront percevoir des jetons de présence déterminés, répartis et attribués aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs dont ils font partie.

Les règles d'attribution des jetons de présence sont actuellement les suivantes :

- 60 % du montant global annuel des jetons de présence est affecté aux membres du conseil d'administration, décomposé 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 % du montant global annuel des jetons de présence est affecté aux membres des comités spécialisés, et réparti 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 %.

Autres avantages

En l'absence de contrat de travail avec la Société, ou en cas de suspension du contrat de travail, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs bénéficient d'une assurance chômage propre aux mandataires sociaux non-salariés, afin de pallier en partie l'absence d'un régime d'assurance chômage similaire à celui des salariés.

Les mandataires sociaux exécutifs disposent d'un véhicule de société conformément à la politique automobile en cours au sein de la Société, et aux pratiques du marché.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement des éléments de rémunération variables et le cas échéant exceptionnels attribués aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice écoulé et en raison de leur mandat est conditionné à l'approbation par une assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération de la personne concernée dans les conditions prévues à l'article L. 225-100.

Engagements réglementés pouvant bénéficier aux mandataires sociaux exécutifs en application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce

Indemnité de départ

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent bénéficier d'une indemnité en cas de cessation de leur mandat dont le versement sera soumis à la réalisation de conditions de performance. Si un tel engagement était mis en place par le conseil d'administration, il serait soumis à la procédure de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, et respecterait les recommandations du Code AFEP-MEDEF notamment concernant le plafonnement de l'indemnité.

Engagement de non-concurrence

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent être soumis à un engagement de non-concurrence limité à une période de deux ans à compter de la fin du mandat, en contrepartie duquel, ils pourront percevoir une indemnité compensatrice brute pouvant s'élever jusqu'à 80 % de la rémunération mensuelle fixe, avec faculté de renonciation du conseil d'administration.

Dans ce cadre, le Directeur Général est soumis à un engagement de non-concurrence, sur le secteur de la distribution spécialisée en produits culturels, électroniques et électroménagers pour le grand public dans les pays où opère le Groupe. Cet engagement de non-concurrence est limité à une période de deux ans à compter de la fin de son mandat. En contrepartie de cet engagement, le Directeur Général percevra une indemnité compensatrice brute s'élevant à 70 % de sa rémunération mensuelle fixe, pendant une période de deux ans à compter de la cessation effective de son mandat. Le conseil d'administration pourra renoncer à la mise en œuvre de cette clause.

Le conseil d'administration du 25 janvier 2018 lors de sa revue annuelle des conventions réglementées a approuvé la poursuite de cet engagement.

Régime de retraite supplémentaire

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent bénéficier d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies.

Dans ce cadre, le Directeur Général est affilié au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, article 83 du Code général des impôts, dont bénéficie l'ensemble des cadres des sociétés françaises de Fnac Darty incluses dans ce contrat, dans les mêmes conditions et selon les mêmes règles que pour ces derniers.

Le conseil d'administration du 25 janvier 2018 lors de sa revue annuelle des conventions réglementées a approuvé la poursuite de cet engagement.

Régime de prévoyance

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent bénéficier d'un régime de prévoyance.

Dans ce cadre, le Directeur Général est affilié au régime de prévoyance (frais de santé, décès, incapacité et invalidité), dont bénéficie l'ensemble des salariés des sociétés françaises de Fnac Darty incluses dans ce contrat, dans les mêmes conditions et selon les mêmes règles que pour ces derniers.

Le conseil d'administration du 25 janvier 2018 lors de sa revue annuelle des conventions réglementées a approuvé la poursuite de cet engagement.

Enfin, il est précisé qu'en cas de désignation de directeurs généraux délégués, ces derniers pourraient bénéficier d'un contrat de travail dans les conditions prévues par la réglementation.

3.3.2 / 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 étaient réunies et exercées par Monsieur Alexandre Bompard depuis le 17 avril 2013, et ont été dissociées à compter du 17 juillet 2017.

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

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 28 février 2017, sur recommandation du comité des nominations et rémunérations, a revu et arrêté les éléments de rémunération concernant son Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard.

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 28 avril 2017, sur recommandation du comité des nominations et rémunérations, a revu et arrêté les modalités de la mise en place d'un dispositif de rémunération variable pluriannuelle concernant son Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard ainsi que les principaux dirigeants et managers clés.

Le conseil d'Administration de Fnac Darty lors de sa réunion du 17 juillet 2017, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a arrêté les conditions financières de départ de Monsieur Alexandre Bompard.

Les montants dus présentés correspondent à l'ensemble des rémunérations attribuées au Président-Directeur Général jusqu'au 17 juillet 2017, Monsieur Alexandre Bompard, au cours de chacun des exercices mentionnés, quelle que soit la date de versement. Les montants versés correspondent à l'intégralité des rémunérations perçues par le dirigeant mandataire social au cours de chacun des exercices mentionnés.

Ces éléments de rémunération ont été déterminés conformément aux principes et critères de rémunération votés par l'assemblée générale du 24 mai 2017 dans sa dixième résolution.

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2017, la rémunération annuelle fixe du Président-Directeur Général a été fixée à 900 000 euros bruts inchangée depuis 2013. Le montant dû et versé au titre de 2017 s'élève à 492 500 euros bruts correspondant au montant versé jusqu'à la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général.

Rémunération variable annuelle

Pour l'exercice 2017, afin de mieux prendre en compte la surperformance, et se rapprocher ainsi des standards du marché, il a été décidé de porter le maximum de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général à 120 % de la rémunération annuelle fixe en cas de dépassement des objectifs.

La rémunération variable reste répartie à 80 % sur des objectifs financiers, et à 20 % sur des objectifs qualitatifs. La nature des objectifs financiers 2016 a été reconduite et un objectif financier d'atteinte des synergies liées à l'opération de rapprochement avec le Groupe Darty a également été ajouté.

Les objectifs financiers 2017 fixés pour la partie variable sont précisés ci-après :

- le résultat opérationnel courant (ROC) Groupe correspondant à 35 % de l'objectif total avec un taux d'atteinte maximum de 120 % ;
- le cash-flow libre (CFL) Groupe correspondant à 15 % de l'objectif total avec un taux d'atteinte maximum de 120 % ;
- le chiffre d'affaires (CA) Groupe correspondant à 15 % de l'objectif total avec un taux d'atteinte maximum de 120 % ;
- l'évolution des parts de marché Groupe correspondant à 5 % de l'objectif total avec un taux d'atteinte maximum de 120 % ;
- l'atteinte des synergies correspondant à 10 % de l'objectif total avec un taux d'atteinte maximum de 120 %.

Chaque objectif économique ou financier est soumis à un seuil de déclenchement en dessous duquel aucune rémunération au titre de l'objectif concerné n'est due.

Le niveau de réalisation des critères ci-dessus a été établi de manière précise pour chacun d'entre eux.

Chacun des critères économiques et financiers a été mesuré, par le conseil d'administration arrêtant les comptes annuels, sur la base des performances de l'ensemble de l'année 2017. Les critères qualitatifs ont été évalués lors de ce même conseil. Il a été appliqué au montant ainsi déterminé un prorata temporis tenant compte de la période de travail effectif de Monsieur Alexandre Bompard en tant que Président-Directeur Général.

Les objectifs de résultat opérationnel courant et de cash-flow libre en 2017 ont chacun été dépassés de plus de 5 %, ainsi le taux d'atteinte de la rémunération variable sur ces critères est de 120 %.

L'objectif de chiffre d'affaires en 2017 a été dépassé de plus de 0,5 %, ainsi le taux d'atteinte de la rémunération variable sur ce critère est de 120 %.

L'objectif de synergies en 2017 a été dépassé de plus de 10 %, ainsi le taux d'atteinte de la rémunération variable sur ce critère est de 120 %.

L'objectif de part de marché a été dépassé de plus de 0,25 point sur les zones géographiques considérées à l'exception d'une zone géographique sur laquelle le seuil de déclenchement n'a pas été atteint, ainsi le taux d'atteinte de la rémunération variable sur ce critère est de 108 %.

Les objectifs qualitatifs ont été évalués par le conseil. Le conseil reconnaît les très bons résultats délivrés par le Président-Directeur Général. Ainsi le taux d'atteinte de la rémunération variable sur ces critères est de 110 %.

Le taux d'atteinte global du variable 2017 est de 117,40 % de la rémunération annuelle fixe et le montant dû au titre de 2017 s'élève à 578 195 euros bruts.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de cette rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale du 18 mai 2018 des éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Alexandre Bompard au titre de l'exercice 2017.

Pour rappel, en 2016 le taux d'atteinte du variable était de 103,5 % de la rémunération annuelle fixe et s'élevait à 931 500 euros, montant versé en mars 2017.

Rémunération variable pluriannuelle

Le conseil d'administration du 28 avril 2017 sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé la mise en œuvre d'un dispositif de rémunération variable pluriannuelle d'actions gratuites débloquées en instruments de capitaux propres.

20 333 actions gratuites ont été attribuées à Monsieur Alexandre Bompard. L'acquisition définitive de ces actions gratuites est subordonnée à une condition de performance boursière de Fnac Darty mesurée annuellement en avril 2018 et avril 2019 sur la base de la moyenne des 20 cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 1^{er} mai 2018 et le 1^{er} mai 2019 ainsi qu'à une condition de performance liée à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des Groupes Fnac et Darty appréciée en 2018 après la publication des résultats annuels du Groupe 2017 et en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018.

L'acquisition de ces actions gratuites est soumise par ailleurs à une condition de présence de deux ans (2 mai 2017 – 1^{er} mai 2019). Le règlement du plan prévoit une période de conservation obligatoire de deux ans (2 mai 2017 – 1^{er} mai 2021).

Par ailleurs, conformément aux articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce, le conseil a décidé lors de sa séance du 28 avril 2017 que :

- les dirigeants mandataires sociaux conservent au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions une quantité minimale d'actions correspondant à 25 % des titres acquis définitivement (nets de charges et impôts, et des cessions nécessaires aux levées d'options) sur chacun des plans d'attributions gratuites d'actions et d'options qui leurs sont attribués par le conseil à compter de leur date de nomination, étant précisé que les plans dont ils ont pu être bénéficiaires antérieurement en leur qualité de salarié ne sont pas visés ;
- toutefois, ce pourcentage serait abaissé à 5 % dès lors que la quantité d'actions détenues par les dirigeants mandataires sociaux issues d'attributions gratuites d'actions et de levées d'options tous plans confondus représenterait un montant égal à deux fois leur rémunération fixe annuelle brute, qui constitue la quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, en application du paragraphe 22 du Code AFEP-MEDEF.

La valorisation des montants bruts à la date d'attribution tel que retenu dans le cadre d'IFRS 2 avant étalement de la charge sur la période d'acquisition des actions gratuites attribuées en 2017 est de 969 274 euros. Cette valorisation a été calculée selon la méthode Black & Scholes avec les paramètres suivants : un cours de bourse de référence égal à 64,13 euros (cours du premier jour d'acquisition, le 2 mai 2017) par action, une volatilité de 25 % et au taux sans risque Swap Euribor.

Aucune rémunération au titre des actions gratuites attribuées en 2017 n'est due et ne sera due à Monsieur Alexandre Bompard compte tenu de la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général.

Pour rappel, en 2016, l'équivalent de 28 996 actions gratuites débouclées en numéraire a été attribué à Monsieur Alexandre Bompard. Le versement en numéraire est mis en œuvre au plus tard en septembre 2018 sous condition de présence et de performance.

L'acquisition définitive de cet équivalent en actions gratuites est subordonnée à une condition de performance en juin 2018 (moyenne des 20 cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 17 juin 2018). Si ce cours de l'action Fnac Darty en juin 2018 est inférieur à un cours prédéfini, il n'est procédé à aucun versement.

La valorisation des montants bruts à la date d'attribution tel que retenu dans le cadre d'IFRS 2 avant étalement de la charge sur la période d'acquisition de l'équivalent en actions gratuites attribuées en 2016 est de 1 474 737 euros. Cette valorisation correspond au nombre de l'équivalent en actions gratuites attribuées multiplié par un cours de bourse de référence à la date d'attribution, soit 50,86 euros (moyenne des 20 cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 17 juin 2016) par action.

Aucune rémunération au titre des actions gratuites attribuées en 2016 n'est due et ne sera due à Monsieur Alexandre Bompard compte tenu de la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général.

Pour rappel, en 2015, l'équivalent de 21 746 actions gratuites débouclées en numéraire a été attribué à Monsieur Alexandre Bompard. L'acquisition définitive de cet équivalent en actions gratuites est subordonnée à une condition de performance en février 2017 (moyenne des cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty de février 2017).

L'équivalent en actions gratuites attribuées en 2015 est donc arrivé à échéance au 28 février 2017. Compte tenu de la moyenne des cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty de février 2017 (moyenne à 58,61 euros), les critères de performance ont été respectés et la totalité de l'équivalent en actions gratuites a été acquise par Monsieur Alexandre Bompard au 28 février 2017, soit l'équivalent de 21 746 actions gratuites. Le montant brut en numéraire associé de 1 274 533 euros (hors charges patronales) a été versé sur le mois de mars 2017. Le cours de 58,61 euros illustre la forte évolution de la valeur boursière entre l'attribution en février 2015 et février 2017. Le cours de bourse est ainsi passé de 44,10 euros, cours de bourse de référence en février 2015, à 58,61 euros en février 2017 soit une progression de plus de 30 %. Parallèlement la capitalisation a cru de 810 millions d'euros en passant de 732 millions d'euros en février 2015 à 1 542 millions d'euros en février 2017.

Pour rappel, en 2014, 58 051 unités de valeur ont été attribuées à Monsieur Alexandre Bompard. La première échéance correspondant aux deux tiers de cette rémunération est arrivée à maturité à fin février 2016 et le dernier tiers est arrivé à maturité en février 2017.

La valeur de l'unité retenue correspond à la moyenne des cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty de février 2016. Cette moyenne de cours est de 55,33 euros et permet au critère de performance d'être atteint en totalité. Compte tenu de la présence de Monsieur Alexandre Bompard au 28 février 2017, le tiers restant de cette rémunération variable brute (hors charges patronales), soit 1 070 547 euros, lui a été versé sur le mois de février 2017. Le cours de 55,33 euros illustre la très forte évolution de la valeur boursière entre l'attribution en février 2014 et février 2016. Le cours de bourse est ainsi passé de 23,60 euros, cours de bourse de référence en février 2014, à 55,33 euros en février 2016 soit une progression de plus de 130 %. Parallèlement la capitalisation a cru de 531 millions d'euros en passant de 392 millions d'euros en février 2014 à 923 millions d'euros en février 2016.

Le conseil d'administration du 28 avril 2017 sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé la mise en œuvre d'un dispositif de rémunération variable pluriannuelle en options de performance.

Le dispositif consiste en l'attribution d'options de performance qui ne sont définitivement acquises que progressivement, par tranche, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (mai 2017 – mai 2019 et mai 2017 – mai 2020) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de chaque période d'acquisition.

Elles sont subordonnées à une condition de performance boursière de Fnac Darty ainsi qu'à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des Groupes Fnac et Darty.

Le dénouement s'effectue en instruments de capitaux propres.

À l'échéance du 1^{er} mai 2019, 75 000 options peuvent être ainsi acquises, et à l'échéance du 1^{er} mai 2020, 75 000 options peuvent également être acquises.

La valorisation des montants bruts à la date d'attribution telle que retenue dans le cadre d'IFRS 2 avant étalement de la charge sur la période d'acquisition des options de performance attribuées en 2017 est de 475 500 euros pour l'échéance du 1^{er} mai 2019 et 475 500 euros pour l'échéance du 1^{er} mai 2020. Cette valorisation a été calculée selon la méthode Black & Scholes avec les paramètres suivants : un cours de bourse de référence égal à 64,13 euros (cours du premier jour d'acquisition, le 2 mai 2017) par action, une volatilité de 25 % et au 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.

Aucune rémunération au titre des options de performance attribuées en 2017 n'est due et ne sera due à Monsieur Alexandre Bompard compte tenu de la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général.

Pour rappel, en 2015, 35 415 options de performance ont été attribuées à Monsieur Alexandre Bompard à l'échéance du 30 septembre 2017, et 30 567 options à l'échéance du 30 septembre 2018.

L'acquisition de ces options à chaque échéance, est subordonnée à une condition de performance boursière de Fnac Darty, et à une condition de présence (ou sur décision du comité des nominations et des rémunérations si la condition de présence n'était pas remplie).

Ces options sont versées en numéraire. Si le cours de l'action Fnac Darty à chaque échéance est inférieur à un cours cible, il n'est procédé à aucun versement.

Compte tenu de la proximité du 30 septembre 2017 avec la date de cessation de fonction de Monsieur Alexandre Bompard, et reconnaissant l'impact exceptionnel de Monsieur Alexandre Bompard dans la performance du Groupe et son implication dans l'organisation de sa succession durant les périodes concernées, le conseil a décidé de lever la condition de présence attachée à la première tranche. Cependant, afin de ne prendre en compte que sa période de travail effectif en tant que Président-Directeur Général, le nombre maximum d'options pouvant être acquis a été réduit au prorata temporis. Ainsi, 32 610 options des 35 415 options pourraient être acquises sous réserve de la réalisation des conditions de performance décrites dans le règlement du plan et mesurées selon les modalités initialement prévues.

La première tranche des options de performance attribuées en 2015 est donc arrivée à échéance au 30 septembre 2017. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 30 septembre 2017 (moyenne à 78,47 euros), les critères de performance ont été respectés et la totalité des options de performance de la première tranche réduite au prorata temporis a été acquise par Monsieur Alexandre Bompard au 30 septembre 2017, soit 32 610 options de performance.

Le cours de référence permettant de valoriser ces options est défini sur la base de la moyenne des cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty du 1^{er} octobre au 20 octobre 2017 (moyenne à 81,04 euros). Le montant brut en numéraire associé de 1 204 613 euros (hors charges patronales) a été versé sur le mois d'octobre 2017.

Le cours de 78,47 euros illustre la très forte évolution de la valeur boursière entre l'attribution en février 2015 et septembre 2017. Le cours de bourse est ainsi passé de 44,10 euros en février 2015 à 78,47 euros en septembre 2017 soit une progression de 78 %. Parallèlement la capitalisation a crû de 1 349 millions d'euros en passant de 732 millions d'euros en février 2015 à 2 081 millions d'euros en septembre 2017.

La valorisation des montants bruts à la date d'attribution telle que retenue dans le cadre d'IFRS 2 avant étalement de la charge sur la période d'acquisition des options de performance attribuées en 2015 est de 251 552 euros pour l'échéance du 30 septembre 2018. 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 44,10 euros (moyenne des 20 cours de bourse précédant le 26 février 2015) par action, une volatilité de 30 % et au 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.

Aucune rémunération au titre de la deuxième tranche des options de performance attribuées en 2015 n'est due et ne sera due à Monsieur Alexandre Bompard compte tenu de la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général.

Pour rappel, en 2014, 82 738 options de performance ont été attribuées à Monsieur Alexandre Bompard à l'échéance du 30 septembre 2016, et 72 628 options à l'échéance du 30 septembre 2017.

L'acquisition de ces options à chaque échéance, est subordonnée à une condition de performance boursière de Fnac Darty, et à une condition de présence (ou sur décision du comité des nominations et des rémunérations si la condition de présence n'était pas remplie).

Ces options sont versées en numéraire. Si le cours de l'action Fnac Darty à chaque échéance est inférieur à un cours cible, il n'est procédé à aucun versement.

Compte tenu de la proximité du 30 septembre 2017 avec la date de cessation de fonction de Monsieur Alexandre Bompard, et reconnaissant l'impact exceptionnel de Monsieur Alexandre Bompard dans la performance du Groupe et son implication dans l'organisation de sa succession durant les périodes concernées, le conseil a décidé de lever la condition de présence attachée à la deuxième tranche. Cependant, afin de ne prendre en compte que sa période de travail effectif en tant que Président-Directeur Général, le nombre maximum d'options pouvant être acquises a été réduit au prorata temporis. Ainsi, 68 476 options des 72 628 options pourraient être acquises sous réserve de la réalisation des conditions de performance décrites dans le règlement du plan et mesurées selon les modalités initialement prévues.

La deuxième tranche des options de performance attribuées en 2014 est donc arrivée à échéance au 30 septembre 2017. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 30 septembre 2017 (moyenne à 78,47 euros), les critères de performance ont été respectés et la totalité des options de performance de la deuxième tranche réduite au prorata temporis a été acquise par Monsieur Alexandre Bompard au 30 septembre 2017, soit 68 476 options de performance.

Le cours de référence permettant de valoriser ces options est défini sur la base de la moyenne des cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty du 1^{er} octobre au 20 octobre 2017 (moyenne à 81,04 euros). Le montant brut en numéraire associé de 3 933 261 euros (hors charges patronales) a été versé sur le mois d'octobre 2017.

Le cours de 78,47 euros illustre la très forte évolution de la valeur boursière entre l'attribution en février 2014 et septembre 2017. Le cours de bourse est ainsi passé de 23,60 euros en février 2014 à 78,47 euros en septembre 2017 soit une progression de plus de 230 %. Parallèlement la capitalisation a crû de 1 689 millions d'euros en passant de 392 millions d'euros en février 2014 à 2 081 millions d'euros en septembre 2017.

Pour rappel, en 2013, 79 959 options de performance ont été attribuées à Monsieur Alexandre Bompard à l'échéance du 31 mars 2016, et 115 495 options à l'échéance du 31 mars 2017.

L'acquisition de ces options à chaque échéance, est subordonnée à une condition de performance boursière de Fnac Darty, et à une condition de présence (ou sur décision du comité des nominations et des rémunérations si la condition de présence n'était pas remplie).

Ces options sont versées en numéraire. Si le cours de l'action Fnac Darty à chaque échéance est inférieur à un cours cible, il n'est procédé à aucun versement.

La troisième tranche des options de performance attribuées en 2013 est donc arrivée à échéance au 31 mars 2017. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 31 mars 2017 (moyenne à 67,46 euros), les critères de performance ont été respectés et la totalité des options de performance de la troisième tranche a été acquise par Monsieur Alexandre Bompard au 31 mars 2017, soit 115 495 options de performance. Le montant brut en numéraire associé de 5 449 054 euros (hors charges patronales) a été versé sur le mois d'avril 2017.

Le cours de 67,46 euros illustre la très forte évolution de la valeur boursière entre l'attribution en octobre 2013 et mars 2017. Le cours de bourse est ainsi passé de 20,28 euros en octobre 2013 à 67,46 euros en mars 2017 soit une progression de plus de 230 %. Parallèlement la capitalisation a crû de 1 442 millions d'euros en passant de 337 millions d'euros en octobre 2013 à 1 779 millions d'euros en mars 2017.

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

Jetons de présence

Les jetons de présence dus à Monsieur Alexandre Bompard au titre du mandat exercé au sein du conseil d'administration de Fnac Darty en 2017, du 1^{er} janvier au 28 novembre, s'élèvent à 26 920 euros.

En mars 2017, 27 558 euros lui ont été versés au titre des jetons de présence dus au titre de 2016.

Avantages en nature

Monsieur Alexandre Bompard disposait en 2017 jusqu'à la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général d'un véhicule de société représentant un avantage en nature d'un montant de 3 853 euros. Ce montant s'élevait à 6 821 euros au titre de 2016. Monsieur Alexandre Bompard bénéficiait en 2017 jusqu'à la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général d'une assurance chômage pour laquelle des cotisations ont été réglées au titre de l'année 2017 pour un montant de 6 364 euros et d'une rente éducation complémentaire pour laquelle des cotisations ont été réglées en 2016 couvrant la période allant du 1^{er} septembre 2016 au 31 août 2017. Ces cotisations sont soumises à charges sociales et patronales et sont donc traitées comme avantages en nature. En 2016, les cotisations versées au titre de l'assurance chômage et la rente éducation s'élevaient respectivement à 12 529 euros et 2 782 euros.

Régime de retraite supplémentaire

Le conseil d'administration a autorisé l'affiliation de Monsieur Alexandre Bompard au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, article 83 du Code général des impôts, dont bénéficie l'ensemble des cadres des sociétés françaises de Fnac Darty incluses dans ce contrat.

Les montants des cotisations au titre de 2017 et 2016 s'élèvent respectivement à 5 909,73 euros et 10 631,04 euros. Cet engagement a cessé à la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général.

Rémunération globale

Les montants versés en 2017 et en 2016 de la rémunération globale et des éléments qui la composent comme détaillés ci-dessus, au titre de 2017 et de 2016, s'élèvent respectivement à 14 399 693 euros et 13 871 892 euros, dont une rémunération fixe respectivement de 492 500 euros et de 900 000 euros, une rémunération variable annuelle respectivement de 931 500 euros et de 931 500 euros, une rémunération variable pluriannuelle respectivement de 12 932 009 euros et 11 978 895 euros, le versement de jetons de présence respectivement de 27 558 euros et de 28 733 euros, les avantages en nature respectivement de 10 216 euros et de 22 133 euros et enfin les cotisations du régime de retraite supplémentaire respectivement de 5 910 euros et de 10 631 euros. Par ailleurs, les montants dus en 2017 et versés en 2018, au titre de la rémunération variable annuelle et des jetons de présence, sont respectivement de 578 195 euros et 26 920 euros.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale du 18 mai 2018 des éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Alexandre Bompard au titre de l'exercice 2017.

Engagement de non-concurrence

Le conseil d'administration a entériné un engagement de non-concurrence avec Monsieur Alexandre Bompard 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. Cet engagement de non-concurrence était limité à une période de deux ans à compter de la fin de son mandat. En contrepartie de cet engagement, Monsieur Alexandre Bompard pouvait percevoir 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 pouvait renoncer à la mise en œuvre de cette clause.

Aucun montant n'était dû ni au titre de l'exercice 2017 ni au titre de 2016. Cet engagement visé par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce a été renouvelé par le conseil d'administration du 17 février 2016, dont le maintien a été confirmé par le renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Alexandre Bompard lors de l'assemblée générale du 17 juin 2016 et sa nomination par le conseil d'administration en qualité de Président-Directeur Général, pour la durée de son mandat d'administrateur. Le conseil d'administration du 28 février 2017 lors de sa revue annuelle des conventions réglementées a approuvé la poursuite de cet engagement.

Le conseil d'administration de Fnac Darty lors de sa réunion du 17 juillet 2017, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a renoncé à la mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence de Monsieur Alexandre Bompard. En conséquence, aucune indemnité n'est versée à ce titre.

Cette convention a pris fin le 17 juillet 2017 et ne se poursuit pas en 2018.

À l'exception de l'engagement de non-concurrence, il n'était 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.

3.3.3 / RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À COMPTER DE LA PRISE DE SES NOUVELLES FONCTIONS

Depuis la décision du conseil d'administration en date du 17 juillet 2017, les fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur Général sont dissociées. Le Président du conseil d'administration est Monsieur Jacques Veyrat et le Directeur Général est Monsieur Enrique Martinez.

Monsieur Jacques Veyrat n'est titulaire d'aucun contrat de travail.

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 17 juillet 2017, sur recommandation du comité des nominations et rémunérations, a revu et arrêté les éléments de rémunération concernant son Président, Monsieur Jacques Veyrat.

Les montants versés correspondent à l'intégralité des rémunérations perçues au titre de l'exercice écoulé en raison de son mandat par Monsieur Jacques Veyrat, Président du conseil à compter du 17 juillet 2017.

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2017, la rémunération annuelle fixe du Président du conseil d'administration a été fixée à 200 000 euros bruts. Le montant dû et versé au titre de 2017 s'élève à 91 667 euros bruts correspondant à la durée effective de son mandat en 2017.

Jetons de présence

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 17 juillet 2017, sur recommandation du comité des nominations et rémunérations, a décidé que Monsieur Jacques Veyrat, bénéficiant désormais d'une rémunération fixe annuelle en qualité de Président, n'aurait plus droit à jetons de présence à compter de sa nomination, les jetons de présence dus au titre de l'exercice en cours étant calculés prorata temporis jusqu'au 17 juillet 2017.

Les jetons de présence dus à Monsieur Jacques Veyrat au titre de son mandat d'administrateur exercé en 2017 au sein du conseil d'administration de Fnac Darty s'élèvent à 25 622 euros.

En mars 2018, 25 622 euros lui ont été versés au titre des jetons de présence dus au titre de 2017.

Rémunération fixe au titre de 2018

Le conseil d'administration du 21 février 2018, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de maintenir inchangée à 200 000 euros la rémunération fixe de son Président pour l'exercice 2018.

3.3.4 / RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU DIRECTEUR GÉNÉRAL À COMPTER DE LA PRISE DE SES NOUVELLES FONCTIONS

Depuis la décision du conseil d'administration en date du 17 juillet 2017, les fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur Général sont dissociées. Le Président du conseil d'administration est Monsieur Jacques Veyrat et le Directeur Général est Monsieur Enrique Martinez.

Compte tenu de l'ancienneté de Monsieur Enrique Martinez dans le Groupe (19 ans), et de sa situation d'impatrié, le conseil d'administration lors de sa réunion du 17 juillet 2017, sur recommandation du comité des nominations et rémunérations, a décidé de suspendre le contrat de travail de Monsieur Enrique Martinez pour la durée de son mandat social.

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 17 juillet 2017, sur recommandation du comité des nominations et rémunérations, a revu et arrêté les éléments de rémunération annuelle, fixe et variable, concernant son Directeur Général, Monsieur Enrique Martinez.

Les montants dus présentés correspondent à l'ensemble des rémunérations attribuées au dirigeant mandataire social au cours de chacun des exercices mentionnés, quelle que soit la date de versement. Les montants versés correspondent à l'intégralité des rémunérations perçues par le dirigeant mandataire social au cours de chacun des exercices mentionnés.

Ces éléments de rémunération ont été déterminés conformément aux principes et critères de rémunération votés par l'assemblée générale du 24 mai 2017 dans sa dixième résolution.

Cette section présente les rémunérations et avantages versés et attribués à Monsieur Enrique Martinez au titre de son mandat de Directeur Général. Les éléments versés ou attribués au cours de l'exercice au titre de ses précédentes fonctions ne sont pas inclus.

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2017, la rémunération annuelle fixe du Directeur Général a été fixée à 500 000 euros bruts. Le montant dû et versé au titre de 2017 s'élève à 238 682 euros bruts correspondant à la durée effective de son mandat de Directeur Général en 2017.

Rémunération variable annuelle

Pour l'exercice 2017, la rémunération variable annuelle du Directeur Général est d'un montant maximum de 110 % de la rémunération annuelle fixe en cas de dépassement des objectifs.

Les critères économiques et financiers sont prépondérants dans la structure de la rémunération variable annuelle. Elle se répartit à 80 % sur des objectifs économiques et financiers, et à 20 % sur des objectifs qualitatifs.

Les objectifs économiques et financiers 2017 fixés pour la partie variable sont précisés ci-après :

- le résultat opérationnel courant (ROC) Groupe correspondant à 35 % de l'objectif total avec un taux d'atteinte maximum de 110 % ;
- le cash-flow libre (CFL) Groupe correspondant à 15 % de l'objectif total avec un taux d'atteinte maximum de 110 % ;
- le chiffre d'affaires (CA) Groupe correspondant à 15 % de l'objectif total avec un taux d'atteinte maximum de 110 % ;

- l'évolution des parts de marché Groupe correspondant à 5 % de l'objectif total avec un taux d'atteinte maximum de 110 % ;
- l'atteinte des synergies liées à l'opération de rapprochement avec le Groupe Darty correspondant à 10 % de l'objectif total avec un taux d'atteinte maximum de 110 %.

Chaque objectif économique ou financier est soumis à un seuil de déclenchement en dessous duquel aucune rémunération au titre de l'objectif concerné n'est due.

Le niveau de réalisation des critères ci-dessus a été établi de manière précise pour chacun d'entre eux. Chaque objectif économique ou financier est soumis à un seuil de déclenchement en dessous duquel, aucune rémunération au titre de l'objectif concerné n'est due.

Chacun des critères économiques et financiers est mesuré, par le conseil d'administration arrêtant les comptes annuels, sur la base des performances de l'ensemble de l'année 2017. Les critères qualitatifs sont évalués lors de ce même conseil. Il a été appliqué au montant ainsi déterminé un prorata temporis tenant compte de la période de travail effectif de Monsieur Enrique Martinez en tant que Directeur Général.

Les objectifs de résultat opérationnel courant et de cash-flow libre en 2017 ont chacun été dépassés de plus de 5 %, ainsi le taux d'atteinte de la rémunération variable sur ces critères est de 110 %.

L'objectif de chiffre d'affaires en 2017 a été dépassé de plus de 0,5 %, ainsi le taux d'atteinte de la rémunération variable sur ce critère est de 110 %.

L'objectif de synergies en 2017 a été dépassé de plus de 10 %, ainsi le taux d'atteinte de la rémunération variable sur ce critère est de 110 %.

L'objectif de part de marché a été dépassé de plus de 0,25 point sur les zones géographiques considérées à l'exception d'une zone géographique sur laquelle le seuil de déclenchement n'a pas été atteint, ainsi le taux d'atteinte de la rémunération variable sur ce critère est de 99 %.

Les objectifs qualitatifs ont été évalués par le conseil. Le conseil reconnaît les très bons résultats délivrés par le Directeur Général. Ainsi le taux d'atteinte de la rémunération variable sur ces critères est de 110 %.

Le taux d'atteinte global du variable 2017 est de 109,45 % de la rémunération annuelle fixe et le montant dû au titre du mandat de Directeur Général en 2017 s'élève à 248 617 euros bruts.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de cette rémunération variable annuelle sera conditionné à l'approbation par l'assemblée générale du 18 mai 2018 des éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Enrique Martinez au titre de l'exercice 2017.

Rémunération variable pluriannuelle

Le Directeur Général est éligible aux plans d'intéressements long terme attribués par le conseil d'administration pouvant prendre la forme de plans d'options de souscription et/ou d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance, ou de plans versés en numéraire.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la valeur d'attribution de ces plans telle que retenue dans le cadre d'IFRS 2 est proportionnée à la partie fixe et variable annuelle. Elle est déterminée par le conseil d'administration au regard des pratiques du marché.

Le conseil d'administration du 15 décembre 2017 sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé la mise en œuvre d'un dispositif de rémunération variable pluriannuelle d'actions gratuites débouclées en instruments de capitaux propres.

15 391 actions gratuites ont été attribuées à Monsieur Enrique Martinez. L'acquisition définitive de ces actions gratuites est subordonnée à une condition de performance boursière de Fnac Darty mesurée annuellement en 2019 et 2020 sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF120, à une condition de performance liée à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des Groupes Fnac et Darty ainsi qu'à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser appréciés en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019.

L'acquisition de ces actions gratuites est soumise par ailleurs à une condition de présence de deux ans (15 décembre 2017 – 14 décembre 2019).

Par ailleurs, conformément aux articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce, le conseil a décidé lors de sa séance du 28 avril 2017 que :

- les dirigeants mandataires sociaux conservent au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions une quantité minimale d'actions correspondant à 25 % des titres acquis définitivement (nets de charges et impôts, et des cessions nécessaires aux levées d'options) sur chacun des plans d'attributions gratuites d'actions et d'options qui leurs sont attribués par le conseil à compter de leur date de nomination, étant précisé que les plans dont ils ont pu être bénéficiaires antérieurement en leur qualité de salarié ne sont pas visés ;
- toutefois, ce pourcentage serait abaissé à 5 % dès lors que la quantité d'actions détenues par les dirigeants mandataires sociaux issues d'attributions gratuites d'actions et de levées d'options tous plans confondus représenterait un montant égal à deux fois leur rémunération fixe annuelle brute, qui constitue la quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, en application du paragraphe 22 du Code AFEP-MEDEF.

La valorisation des montants bruts à la date d'attribution tel que retenu dans le cadre d'IFRS 2 avant étalement de la charge sur la période d'acquisition des actions gratuites attribuées en 2017 est de 984 821 euros. Cette valorisation a été calculée selon la méthode Black & Scholes avec les paramètres suivants : un cours de bourse de référence égal à 96,80 euros (cours du premier jour d'acquisition, le 15 décembre 2017) par action, une volatilité de 25 % et au taux sans risque Swap Euribor. Ces montants ne sont pas acquis au mandataire social compte tenu des conditions de performance et de présence.

Avantages en nature

Monsieur Enrique Martinez bénéficie d'un véhicule de société, conformément à la politique automobile en cours au sein de la Société, et aux pratiques du marché, qui représente en 2017 un avantage en nature d'un montant de 1 306 euros. Monsieur Enrique Martinez bénéficie également d'une assurance chômage propre aux mandataires sociaux non salariés, pour laquelle des cotisations ont été réglées au titre de l'année 2017 d'un montant de 5 335 euros. Ces cotisations sont soumises à charges sociales et patronales et sont donc traitées comme avantages en nature.

Régime de retraite supplémentaire

Le conseil d'administration a autorisé l'affiliation de Monsieur Enrique Martinez au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, article 83 du Code général des impôts, dont bénéficie l'ensemble des cadres des sociétés françaises de Fnac Darty incluses dans ce contrat.

Le montant des cotisations au titre de 2017 s'élève à 4 889,78 euros. Le conseil d'administration du 25 janvier 2018 lors de sa revue annuelle des conventions réglementées a approuvé la poursuite de cet engagement.

Régime de prévoyance

Le conseil d'administration du 17 juillet 2017 a autorisé l'affiliation de Monsieur Enrique Martinez au régime de prévoyance dont bénéficie l'ensemble des salariés des sociétés françaises de Fnac Darty incluses dans ce contrat.

Le montant des cotisations payées par l'entreprise au titre de son mandat de Directeur Général en 2017 s'élève à 2 737,04 euros. Le conseil d'administration du 25 janvier 2018 dans le cadre de la revue annuelle des conventions réglementées a approuvé la poursuite de cet engagement.

Rémunération globale

Le montant versé en 2017 de la rémunération globale et des éléments qui la composent comme détaillés ci-dessus, au titre de 2017, s'élève à 241 419 euros, dont une rémunération fixe de 227 151 euros, les avantages en nature de 6 641 euros, les cotisations du régime de retraite supplémentaire de 4 890 euros et enfin les cotisations de l'entreprise du régime de prévoyance de 2 737 euros. Par ailleurs, le montant dû en 2017 et versé en 2018, au titre de la rémunération variable annuelle, est de 248 617 euros.

Engagement de non-concurrence

Le conseil d'administration a entériné un engagement de non-concurrence avec Monsieur Enrique Martinez sur le secteur de la distribution spécialisée en produits culturels, électroniques et électroménagers pour le grand public dans les pays où opère le Groupe. Cet engagement de non-concurrence est limité à une période de deux ans à compter de la fin de son mandat. En contrepartie de cet engagement, Monsieur Enrique Martinez percevra une indemnité compensatrice brute s'élevant à 70 % de sa rémunération mensuelle fixe, pendant une période de deux ans à compter de la cessation effective de son mandat. Le conseil d'administration pourra renoncer à la mise en œuvre de cette clause.

Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice 2017. Cet engagement visé par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce a été approuvé par le conseil d'administration du 17 juillet 2017 et sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 18 mai 2018. Le conseil d'administration du 25 janvier 2018 lors de sa revue annuelle des conventions réglementées a approuvé la poursuite de cet engagement.

Rémunération fixe et variable au titre de 2018

Afin de tenir compte de la prise de fonction réussie de Monsieur Enrique Martinez suite à sa nomination en qualité de Directeur Général en juillet 2017, des bonnes performances réalisées et matérialisées notamment par le dépassement des objectifs fixés pour 2017, de l'environnement exigeant et fortement concurrentiel dans lequel évolue Fnac Darty, et d'éléments de *benchmarking* sur des postes similaires au sein de sociétés du SBF120, le conseil d'administration du 21 février 2018, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de porter à 550 000 euros la rémunération fixe annuelle de son Directeur Général pour l'exercice 2018. En outre, afin de mieux prendre en compte la surperformance, et se rapprocher ainsi des standards du marché, il a décidé de porter le maximum de la rémunération variable annuelle à objectifs dépassés à 120 % de la rémunération fixe.

La rémunération variable reste répartie à 80 % sur des objectifs économiques et financiers, et à 20 % sur des objectifs qualitatifs. La nature des objectifs économiques et financiers 2017 a été reconduite. Ces objectifs sont pré-établis de manière précise.

3.3.5 / RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS – JETONS DE PRÉSENCE

Politique de rémunération des mandataires sociaux

Jetons de présence versés aux membres du conseil d'administration

Jetons de présence versés en 2017 au titre de 2016

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. L'assemblée générale du 24 mai 2017 a porté ce montant à 360 000 euros, applicable à l'exercice en cours et sera maintenue jusqu'à nouvelle décision.

Sur la base des recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 28 février 2017 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 2016.

60 % de cette somme est affectée aux membres du conseil d'administration, décomposée en une part fixe équivalente à 30 % et une part variable équivalente à 70 %, cette dernière part étant attribuée en fonction de la présence des membres aux réunions du conseil d'administration.

Le solde, soit 40 % de cette somme, est réparti de la façon suivante : 20 % (soit 50 % de l'enveloppe attribuée aux comités) pour le comité d'audit, 12 % (soit 30 % de l'enveloppe globale attribuée aux comités) pour le comité des nominations et des rémunérations et 8 % (soit 20 % de l'enveloppe globale attribuée aux comités) pour le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale. Cette somme est attribuée en fonction de la présence des membres aux comités.

Le Président du conseil d'administration et les Présidents des comités disposent par présence à chaque réunion d'une majoration de 50 %.

En 2017, au titre de l'exercice 2016, sur le montant global annuel de jetons de présence de 300 000 euros une somme globale de 286 599 euros a été versée au titre de l'exercice 2016, se décomposant comme suit :

Noms	Montant versé en 2016 au titre de 2015 (en euros)	Montants versés en 2017 au titre de 2016 (en euros)
Patricia Barbizet	27 686	26 602
Alexandre Bompard	28 733	27 558
Stéphane Boujnah	40 448	0
Carole Ferrand	34 543	33 459
Antoine Gosset-Grainville	27 686	26 602
Alban Gréget	22 733	21 650
Nonce Paolini	30 162	30 828
Arthur Sadoun	20 067	18 611
Brigitte Taittinger-Jouyet	13 400	23 400
Jacques Veyrat	28 924	38 703
Marie Cheval	0	21 939
Stéphane Roussel (représentant permanent de Vivendi)	0	9 082
Simon Gillham (représentant permanent de Compagnie financière du 42 avenue de Friedland)	0	8 165
TOTAL	274 381	286 599

Le montant global des jetons de présence au titre de l'exercice 2017 s'élève à 307 646 euros dont 26 920 euros concernant Monsieur Alexandre Bompard et 25 622 euros concernant Monsieur Jacques Veyrat.

Les administrateurs ne perçoivent aucune autre rémunération, à l'exception de Messieurs Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, et Jacques Veyrat, Président du conseil d'administration à compter de sa nomination comme indiqué en sections 3.3.2 et 3.3.3 du Document de référence.

Jetons de présence à verser en 2018 au titre de 2017

Pour les jetons de présence au titre de 2017 alloués en 2018, 60 % de la somme globale de 360 000 euros a été affectée par le conseil d'administration du 28 février 2017 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 21 février 2018 a alloué la somme globale de 307 646 euros aux membres du conseil d'administration et des comités à verser en 2018 au titre de 2017.

3.4 / Participation, intéressement collectif et intéressement long terme

3.4.1 / ACCORDS DE PARTICIPATION ET D'INTÉRESSEMENT

3.4.1.1 / Accords de participation en France

La mise en place d'un accord de participation est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés dégageant un bénéfice fiscal supérieur à la rémunération de 5 % des capitaux propres en application des articles L. 3322-2 et L. 3324-1 du Code du travail.

Les sociétés de Fnac Darty bénéficient d'accords de participation.

3.4.1.2 / Accords d'intéressement collectif en France

L'intéressement collectif est un dispositif facultatif dont l'objet est de permettre à l'entreprise d'associer plus étroitement, au moyen d'une formule de calcul, les salariés de manière collective à la marche de l'entreprise et plus particulièrement à ses résultats et performances par le versement de primes immédiatement disponibles en application de l'article L. 3312-1 du Code du travail. À ce titre, des accords d'intéressement ont été conclus au niveau d'un certain nombre d'entités françaises du Groupe. Chaque accord comporte sa propre formule de calcul de l'intéressement.

3.4.1.3 / Plans d'épargne de Groupe

La mise en place d'un plan d'épargne est obligatoire dans les sociétés ayant mis en place un accord de participation en application de l'article L. 3332-3 du Code du travail.

Les sociétés de Fnac Darty bénéficient également de plans d'épargne de Groupe permettant aux salariés de Fnac Darty 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).

Un avenant au règlement du plan d'épargne Groupe Fnac et au règlement du plan d'épargne Groupe Darty conclu le 15 mars 2018 a institué un plan d'épargne salariale de groupe commun à l'ensemble des entités françaises de Fnac Darty. L'ensemble des salariés de Fnac Darty en France peuvent à présent investir sur les mêmes fonds communs de placement d'entreprises (FCPE) dont le fonds « Salariés Fnac Darty » investi en titres cotés de l'entreprise.

3.4.2 / INTÉRESSEMENT LONG TERME

Les principaux dirigeants du Groupe bénéficient de dispositifs de rémunération variable annuelle long terme dont les premiers plans ont été mis en œuvre en 2013. Les périodes d'acquisition des différents plans courent au plus tard jusqu'au 1^{er} mai 2021.

Au cours de l'exercice 2017, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 28 avril 2017 a décidé l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (150 bénéficiaires) dans l'objectif de les fidéliser tout en alignant leur intérêt sur celui de la Société et de ses actionnaires. La durée de ce plan est de quatre ans, deux ans d'acquisition (2 mai 2017 – 1^{er} mai 2019) et deux ans de conservation pour les résidents français (2 mai 2019 – 1^{er} mai 2021) et de quatre ans d'acquisition (2 mai 2017 – 1^{er} mai 2021) pour les résidents étrangers. L'acquisition des actions gratuites est soumise à une condition de présence ainsi qu'à une condition de performance boursière de Fnac Darty mesurée annuellement en avril 2018 et avril 2019 sur la base de la moyenne des 20 cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 1^{er} mai 2018 et le 1^{er} mai 2019 et à une condition de performance liée à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des Groupes Fnac et Darty appréciée en 2018 après la publication des résultats annuels du Groupe 2017 et en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018.

Au cours de l'exercice 2017, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 15 décembre 2017 a décidé l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (39 bénéficiaires) dans l'objectif de les fidéliser tout en alignant leur intérêt sur celui de la Société et de ses actionnaires. La durée de ce plan prévoit une durée supérieure à deux ans d'acquisition (15 décembre 2017 – 3^e jour de bourse suivant la publication des résultats annuels de l'exercice 2019). L'acquisition des actions gratuites est soumise à une condition de présence, une condition de performance boursière de Fnac Darty mesurée annuellement en 2019 et 2020 sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF120 et à des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des Groupes Fnac et Darty ainsi qu'à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser appréciées en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019.

Ce plan 2017 d'attribution d'actions gratuites (détaillé à la section 7.2.4 du présent Document de référence), tout comme les plans 2015 et 2016 d'attribution d'actions gratuites, prévoit

des acquisitions anticipées des actions notamment dans les cas suivants : un changement de contrôle de la Société, une offre publique d'achats portant sur les titres de la Société, en cas d'offre publique d'échange sur les actions de la Société, en cas de fusion ou de scission, d'offre publique de retrait.

Au cours de l'exercice 2017, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 28 avril 2017 a décidé l'attribution d'options de performance à certains dirigeants du Groupe dans l'objectif de les fidéliser tout en alignant leur intérêt sur celui de la Société et de ses actionnaires. Ces options ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranche, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (mai 2017 – mai 2019 et mai 2017 – mai 2020) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de chaque période d'acquisition et seront subordonnées à une condition de performance boursière de Fnac Darty appréciée en avril 2018 et avril 2019 pour la première période et avril 2020 pour la deuxième période et à une condition de performance liée à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des Groupes Fnac et Darty appréciée en 2018 après la publication des résultats annuels du Groupe 2017 et en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 pour la première période, et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019 pour la deuxième période. Le nombre d'options restantes du plan 2017 en fin d'exercice correspond à 112 786 options de performance.

Les plans d'options de souscription d'actions de 2013, 2014, 2015 et 2017 (détaillés à la section 7.2.4 du présent Document de référence) prévoient chacun des levées anticipées des options notamment dans les cas suivants :

- 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 du présent Document de référence) ;
- 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 / Éléments susceptibles d'avoir une incidence en période d'offre publique

En application de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous vous précisons les points suivants susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique :

- la structure du capital ainsi que les participations directes ou indirectes connues de la Société et toutes informations en la matière sont décrites aux paragraphes 7.1.2.8 et 7.3.1 ;
- il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote, sous réserve de la privation de droits de vote susceptible d'être demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 3 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société, à défaut de déclaration du seuil statutaire de 3 % ou de tout multiple de 1 % au dessus de 3 % (article 9 des statuts) – cf. paragraphe 7.1.2.8 ;
- il n'existe pas de restriction statutaire au transfert des actions ;
- à la connaissance de la Société, il n'existe pas de pactes et autres engagements signés entre actionnaires ;
- il n'existe pas de titre comportant des droits de contrôle spéciaux ;
- les droits de vote attachés aux actions Fnac Darty détenues par le personnel au travers du FCPE Actions sont exercés par un représentant mandaté par le conseil de surveillance du FCPE à l'effet de le représenter à l'assemblée générale ;
- les règles de nomination et de révocation des membres du conseil d'administration sont les règles légales et statutaires prévues aux articles 12, 14 et 16 à 18 des statuts décrites au paragraphe 7.1.2.3 ;
- en matière de pouvoirs du conseil d'administration, les délégations en cours sont décrites dans le présent rapport au paragraphe 7.2.3.1 (programme de rachat d'actions) et dans le tableau des délégations d'augmentation du capital figurant au paragraphe 7.2.1, étant précisé que l'autorisation en matière de rachat d'actions et les délégations en matière d'augmentation de capital sont suspendues en période d'offre publique (à l'exception de la délégation au profit des salariés adhérents d'un PEE et de celle permettant d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes) ;
- la modification des statuts de notre Société se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires ;
- les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société sont les suivants : le Contrat de Crédit et l'emprunt obligataires *High Yield* décrits au paragraphe 6.4 comprennent une clause aux termes desquelles les créanciers de Fnac Darty pourraient demander le remboursement anticipé total ou partiel des sommes prêtées en cas de changement de contrôle ;
- il n'existe pas d'accords particuliers prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions de membres du conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.

3.6 / Autres informations

Les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales figurent au paragraphe 7.1.2.6.

Le tableau des délégations financières en matière d'augmentation de capital figurent au paragraphe 7.2.1

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 2017

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, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société 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

En application de l'article L.225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Affiliation de Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général, à un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies

Personne concernée

Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général de Fnac Darty S.A.

Nature, objet et motifs justifiant de son intérêt pour la Société

Par décision du 17 juillet 2017, le Conseil d'administration de votre société a préalablement autorisé l'affiliation de Monsieur Enrique Martinez au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies bénéficiant à l'ensemble des cadres des sociétés françaises du groupe incluses dans le contrat.

Votre Conseil d'administration a considéré qu'il était dans l'intérêt de votre société, d'être en capacité de maintenir au bénéfice de Monsieur Enrique Martinez les dispositifs dont il bénéficiait précédemment en qualité de cadre dirigeant, à l'instar des autres cadres dirigeants du Groupe, et proposer ainsi au Directeur Général un package social attractif et conforme aux usages du marché.

Modalités

Le montant des cotisations concernant cette affiliation s'élève à 4 889,78 € au titre de l'exercice 2017, pour la période courant à compter de sa nomination en qualité de Directeur Général, le 17 juillet 2017.

Engagement de non-concurrence pris au bénéfice de Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général

Personne concernée

Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général de Fnac Darty S.A.

Nature, objet et motifs justifiant de son intérêt pour la Société

Par décision du 17 juillet 2017, le Conseil d'administration de votre société a préalablement autorisé un engagement de non-concurrence conclu entre votre société et son Directeur Général, Monsieur Enrique Martinez.

Votre Conseil d'administration a considéré qu'en raison des fonctions stratégiques exercées par Monsieur Enrique Martinez, il s'agit pour votre société de disposer de la faculté d'interdire à ce dernier, à compter de la fin de son mandat de Directeur Général, de concurrencer les activités du Groupe pendant une période de deux ans, sur le secteur de la distribution spécialisée en produits culturels, électroniques et électroménagers pour le grand public dans les pays où opère le Groupe.

Modalités

Cet engagement porte sur le secteur de la distribution spécialisée en produits culturels, électroniques et électroménagers pour le grand public dans les pays où opère le Groupe. Il est limité pour une durée de deux ans à compter de la fin du mandat de Directeur Général.

En contrepartie de cet engagement, Monsieur Enrique Martinez percevrait une indemnité compensatrice brute s'élevant à 70 % de sa rémunération mensuelle fixe, pendant une période de deux ans à compter de la cessation effective de son mandat, étant précisé que le Conseil d'administration pourra renoncer à la mise en œuvre de cette clause.

Adhésion de Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général, à un contrat de prévoyance

Personne concernée

Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général de Fnac Darty S.A.

Nature, objet et motifs justifiant de son intérêt pour la Société

Par décision du 17 juillet 2017, le Conseil d'administration de votre société a préalablement autorisé l'adhésion de Monsieur Enrique Martinez au régime de prévoyance bénéficiant à l'ensemble des cadres des sociétés françaises du groupe incluses dans le contrat.

Votre Conseil d'administration a considéré qu'il était dans l'intérêt de votre société, d'être en capacité de maintenir au bénéfice de Monsieur Enrique Martinez les dispositifs dont il bénéficiait précédemment en qualité de cadre dirigeant, à l'instar des autres cadres dirigeants du Groupe, et proposer ainsi au Directeur Général un package social attractif et conforme aux usages du marché.

Modalités

Le montant des cotisations concernant cette affiliation s'élève à 2 737,04 € au titre de l'exercice 2017, pour la période courant à compter de sa nomination en qualité de Directeur Général, le 17 juillet 2017.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.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 de la société jusqu'au 17 juillet 2017, à un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies

Personne concernée

Monsieur Alexandre Bompard, Président Directeur Général de Fnac Darty S.A. jusqu'au 17 juillet 2017.

Nature et objet

Par décision du 30 juillet 2013, le Conseil d'administration de votre société avait 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 Darty en France.

Cette convention a pris fin le 17 juillet 2017, date de cessation du mandat de Président Directeur Général de Monsieur Alexandre Bompard.

Modalités

Le montant des cotisations concernant cette affiliation s'élève à 5 909,73 €, pour la période du 1^{er} janvier 2017 au 17 juillet 2017.

b) 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 S.A., Fnac Darty S.A. et les filiales françaises de cette dernière

Personne concernée

Madame Patricia Barbizet, administrateur de Fnac Darty S.A. et administrateur de Kering S.A.

Nature et objet

Le 1^{er} janvier 2013, la société Kering SA a cédé un peu plus de 5 % du capital de la société Fnac Darty S.A. à la société de droit néerlandais KERNIC MET BV ; cette cession a entraîné la sortie de la société Fnac Darty S.A. 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 de Kering S.A. de la société Fnac Darty S.A. et de ses filiales françaises.

Modalités

La sortie de ces sociétés du groupe d'intégration fiscale Kering S.A. a donné lieu à la signature d'une convention de sortie d'intégration fiscale conclue entre les sociétés Kering S.A., Fnac Darty S.A. 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.

En cas de redressement fiscal de Fnac Darty S.A. ou de l'une de ses filiales, cette dernière est redevable à Kering S.A. du montant ainsi redressé, conformément aux principes de la convention, ne pouvant plus bénéficier des déficits fiscaux, moins-values nettes à long terme et crédits d'impôt réalisés pendant leur période d'appartenance au groupe intégré Kering.

Aucun montant n'a été réglé à ce titre au cours de l'exercice 2017.

Engagement de non-concurrence pris au bénéfice de Monsieur Alexandre Bompard, Président Directeur Général de la société jusqu'au 17 juillet 2017.

Personne concernée

Monsieur Alexandre Bompard, Président Directeur Général de Fnac Darty S.A. jusqu'au 17 juillet 2017.

Nature et objet

Par décision du 30 juillet 2013, le Conseil d'administration de votre société avait préalablement autorisé un engagement de non-concurrence conclu entre votre société et son Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard.

Le Conseil d'administration du 17 juillet 2017 a renoncé à la mise en œuvre de cette clause à l'occasion de la cessation du mandat de Président Directeur Général de Monsieur Alexandre Bompard et aucune indemnité compensatrice n'a été versée à ce titre en 2017.

Modalités

Cet engagement portait 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. Il est limité pour une durée de deux ans à compter de la fin du mandat de Monsieur Alexandre Bompard.

En contrepartie de cet engagement, Monsieur Alexandre Bompard aurait perçu 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 pouvait renoncer à la mise en œuvre de cette clause.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 26 mars 2018

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Éric ROPERT
Associé

Deloitte & Associés

Stéphane RIMBEUF
Associé

4



Commentaires sur l'exercice

4.1 / Informations financières pro forma	112	4.3 / Trésorerie et capitaux du Groupe	131
4.2 / Analyse de l'activité et des résultats consolidés	113	4.3.1 / Présentation générale	131
4.2.1 / Informations financières clés	114	4.3.2 / Ressources financières	131
4.2.2 / Présentation générale	117	4.3.3 / Analyse des flux de trésorerie	134
4.2.3 / Comparaison des résultats annuels du Groupe pour les exercices 2016 et 2017	121	4.4 / Événements récents et perspectives	139
4.2.4 / Analyse du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant par zone géographique pour les exercices 2016 et 2017	128	4.4.1 / Objectifs du Groupe	139
4.2.5 / Principes comptables sensibles en IFRS	131	4.4.2 / Événements récents	139



Tableau contenant des données pro forma

4.1 / Informations financières pro forma

Dans le cadre du document de référence 2016 et afin de fournir un cadre de référence pour évaluer la performance du Groupe, Fnac Darty avait publié des informations opérationnelles pro forma pour l'exercice 2016. Ces informations financières pro forma ont été actualisées en 2017 afin de tenir compte des impacts de la finalisation du travail d'évaluation des actifs identifiables acquis et passifs repris de Darty.

Ces chiffres présentent la situation comme si l'acquisition de Darty par Fnac avait eu lieu le 1^{er} janvier 2016. Les informations financières pro forma regroupent les résultats opérationnels consolidés de Fnac et Darty réalisés sur une base individuelle, après homogénéisation des méthodes comptables et des impacts

de l'allocation du prix d'acquisition qui ont une conséquence sur le résultat opérationnel.

Les informations financières pro forma de l'exercice 2016, établies en application des dispositions de l'annexe II du règlement (CE) n° 809/2004 et des recommandations ESMA relatives aux informations financières pro forma, ont fait l'objet, dans le cadre du Document de référence 2016, d'un rapport de nos commissaires aux comptes. Ces informations, actualisées au 31 décembre 2017, sont purement illustratives et traitent d'une situation hypothétique. Par conséquent, elles ne représentent pas la situation financière ou la performance opérationnelle de Fnac Darty, si le rapprochement était intervenu réellement le 1^{er} janvier 2016.



(en millions d'euros)

	Publié	Ajustement de période	Ajustements de méthode comptables	Allocation du prix d'acquisition	Pro forma 2016
Produits des activités ordinaires	5 369,2	2 049,6	(0,3)		7 418,5
Coût des ventes	(3 791,8)	(1 415,2)	3,4		(5 203,6)
MARGE BRUTE	1 577,4	634,4	3,1		2 214,9
Charges de personnel	(785,3)	(347,4)	(0,6)		(1 133,2)
Autres produits et charges opérationnels courants	(631,2)	(250,3)	4,9	(3,1)	(879,7)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	0,2	1,0	0,0		1,2
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	161,1	37,8	7,4	(3,1)	203,2
Autres produits et charges opérationnels non courants	(39,1)	(27,7)	(4,7)	(16,7)	(88,1)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	122,0	10,2	2,6	(19,8)	115,1

Les présentes informations pro forma sont préparées sur la base d'une information « publiée retraitée » correspondant pour 2016, aux comptes consolidés IFRS audités de Fnac Darty de l'exercice clos le 31 décembre 2016 intégrant 12 mois d'activité opérationnelle de l'enseigne Fnac et 5 mois de l'activité opérationnelle de l'enseigne Darty depuis le 1^{er} août (par convenance les flux sont comptabilisés à partir du 1^{er} août alors que la date de prise de contrôle de Darty, par Fnac Darty était le 18 juillet).

Les ajustements pro forma sont constitués des éléments suivants :

- (i) des ajustements de période qui correspondent, en 2016, à l'activité opérationnelle de l'enseigne Darty du 1^{er} janvier 2016 au 31 juillet 2016, date d'intégration comptable de Darty par Fnac Darty.

Compte tenu des dates différentes de clôture annuelle de Fnac (31 décembre) et de Darty (30 avril), les informations financières historiques de Darty ont été établies à partir des reportings comptables IFRS mensuels, qui n'ont pas tous fait l'objet d'un audit ou d'un examen limité par l'auditeur de la société Darty ;

- (ii) des ajustements de méthodes comptables qui correspondent à l'homogénéisation des méthodes comptables entre les enseignes Fnac et enseignes Darty, ainsi que les ajustements sur le bilan d'ouverture de Darty au 1^{er} août 2016 réputés aux 1^{er} janvier 2016. Les ajustements de méthodes comptables concernent principalement l'harmonisation des méthodologies d'évaluations de stocks, de coupures achats et rabais fournisseurs ;

(iii) des ajustements relatifs à l'allocation du prix d'acquisition qui représentent en 2016 l'impact résultat opérationnel de la reconnaissance des actifs et passifs acquis à leur appréciation à la juste valeur. Une évaluation provisoire des actifs identifiables acquis et passifs repris avait été réalisée

au 1^{er} août 2016. Le travail d'évaluation s'est achevé en juillet 2017 et a principalement concerné le parc immobilier acquis. Pour plus de précisions concernant le calcul de l'allocation du prix d'achat, se référer au chapitre 5, section 15.2.

4.2 / Analyse de l'activité et des résultats consolidés

Définitions et indicateurs alternatifs de performance

Définition du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires (ou produit des activités ordinaires) « réel » du Groupe correspond à son chiffre d'affaires publié.

Le Groupe utilise les notions de variation du chiffre d'affaires suivantes :

1. Variation du chiffre d'affaires à taux de change constant :

La variation du chiffre d'affaires à taux de change constant, signifie que l'impact des variations de taux de change a été exclu. L'impact des taux de change est éliminé en recalculant les ventes de l'exercice N-1, sur la base des taux de change utilisés pour l'exercice N.

2. Variation du chiffre d'affaires à périmètre constant :

La variation du chiffre d'affaires à périmètre constant, signifie que l'effet des changements de périmètre est corrigé afin de ne pas tenir compte des modifications (acquisition, cession de filiale). Le chiffre d'affaires des filiales acquises ou cédées entre le 1^{er} janvier N-1 et le 31 décembre N est ainsi exclu du calcul de la variation.

3. Variation du chiffre d'affaires à magasins constants :

La variation du chiffre d'affaires à magasins constants, signifie que l'effet des ouvertures et des fermetures de magasins en propre a été exclu. Le chiffre d'affaires des magasins ouverts ou fermés entre le 1^{er} janvier N-1 et le 31 décembre N est ainsi exclu du calcul de la variation.

Définition du résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel de Fnac Darty inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles.

Les « Autres produits et charges opérationnels non courants » regroupent les éléments inhabituels et significatifs à l'échelle de l'ensemble consolidé, de nature à perturber le suivi de la performance économique du Groupe.

En conséquence, pour le suivi des performances opérationnelles du Groupe, Fnac Darty utilise comme solde de gestion majeur le résultat opérationnel courant, défini comme la différence entre le résultat opérationnel et les « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire qui permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise et qui peut servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Cet indicateur est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière.

Définition de l'EBITDA et de l'EBITDAR

Le Groupe présente, en complément des résultats publiés, des indicateurs de performance supplémentaires qui excluent l'impact sur le résultat opérationnel courant, des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants comptabilisés en résultat opérationnel courant, pour l'EBITDA, ainsi que des loyers hors charges locatives des locations simples relatives aux immeubles pour l'EBITDAR. Le Groupe considère que ces informations peuvent aider les investisseurs dans leur analyse de la performance de Fnac Darty. Ces indicateurs sont par ailleurs utilisés dans le cadre des covenants financiers applicables au titre du Contrat de Crédit. L'EBITDA et l'EBITDAR ne sont pas des indicateurs prévus par les normes IFRS et ne figurent pas dans les comptes consolidés du Groupe. L'EBITDA et l'EBITDAR n'ont pas de définition standard et par conséquent, la définition utilisée par le Groupe pourrait ne pas correspondre aux définitions données à ces mêmes termes par d'autres sociétés.

EBITDA = Résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés.

EBITDAR = EBITDA avant loyers immobiliers.

Définition du cash-flow libre opérationnel

Le Groupe utilise également un agrégat intermédiaire pour le suivi de sa performance financière dénommé le cash-flow libre opérationnel. Cet indicateur financier correspond aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles et aux flux des investissements opérationnels bruts (définis comme les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et la variation des dettes des fournisseurs d'immobilisations).

Cash-flow libre opérationnel = Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles moins les investissements opérationnels nets.

Définition de l'endettement financier net

L'endettement financier net est constitué de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus tels que définis par la recommandation du Conseil national de la comptabilité n° 2013-03 au 7 novembre 2013, diminué de la trésorerie brute et des équivalents trésorerie.

Arrondis

Les tableaux suivants comportent des données arrondies individuellement. Les calculs arithmétiques effectués sur la base des éléments arrondis peuvent présenter des divergences avec les agrégats ou sous totaux affichés.

4.2.1 / INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS

Les informations financières publiées présentées ci-dessous sont issues des états financiers consolidés des exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017, 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 2017 et 2016 » du présent Document de référence.

Parallèlement aux informations financières publiées et afin de fournir un cadre de référence pour évaluer la performance future du Groupe, Fnac Darty publie des informations financières pro forma pour l'exercice 2016. Les informations financières pro forma présentent la situation comme si l'acquisition de Darty avait eu lieu le 1^{er} janvier 2016. Le chapitre 4.1 « Informations financières pro forma » présente le passage entre les informations financières

historiques et les informations financières pro forma pour l'exercice 2016.

Les données financières présentées ci-dessous doivent être lues en parallèle avec (i) les états financiers consolidés des exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017 figurant à la section 5.1 « Comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2017 et 2016 » du présent Document de référence, (ii) l'analyse de la trésorerie et des capitaux du Groupe présentée au chapitre 4.3 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du présent Document de référence et (iii) les informations sur les tendances et les objectifs présentées à la section 4.4 « Événements récents et perspectives » du présent Document de référence.

Principaux chiffres clés du compte de résultat du Groupe



(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre			
	Publié 2017	Pro forma 2016 retraité *	Variation	Publié 2016 retraité *
Chiffre d'affaires	7 448,2	7 418,5	0,4 %	5 369,2
Marge brute	2 260,9	2 214,9	2,1 %	1 576,1
Résultat opérationnel courant	270,1	203,2	32,9 %	161,7
Résultat opérationnel	216,8	115,1	88,4 %	123,5
Résultat net des activités poursuivies	124,5			24,1
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	124,2			23,4
(en pourcentage du chiffre d'affaires)				
Taux de marge brute	30,4 %	29,9 %	0,5pt	29,4 %
Taux de marge opérationnelle	3,6 %	2,7 %	0,9pt	3,0 %
Données qui ne sont pas tirées des états financiers				
EBITDA ^(a)	370,2	306,9	20,6 %	238,8
EBITDAR ^(b)	581,8	512,4	13,5 %	395,7

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

(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.

Informations sectorielles sélectionnées



	Exercice clos le 31 décembre					
	Publié 2017		Pro forma 2016 retraité *		Publié 2016 retraité *	
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)
Chiffre d'affaires						
France-Suisse	5 855,9	78,6 %	5 854,4	78,9 %	4 218,6	78,6 %
Péninsule Ibérique	675,5	9,1 %	656,2	8,8 %	656,2	12,2 %
Benelux	916,8	12,3 %	907,9	12,2 %	494,4	9,2 %
TOTAL	7 448,2	100,0 %	7 418,5	100,0 %	5 369,2	100,0 %
Résultat opérationnel courant						
France-Suisse	234,4	86,8 %	172,4	84,8 %	131,8	81,5 %
Péninsule Ibérique	23,6	8,7 %	23,2	11,4 %	23,2	14,3 %
Benelux	12,1	4,5 %	7,6	3,7 %	6,7	4,1 %
TOTAL	270,1	100,0 %	203,2	100,0 %	161,7	100,0 %

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Principaux chiffres clés du bilan du Groupe

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	Publié 2017	Publié 2016 retraité *	Variation
Actifs non courants	2 723,4	2 694,0	29,4
Actifs courants	2 543,3	2 307,4	235,9
Capitaux propres	1 103,0	1 049,4	53,6
Passifs non courants	1 420,9	1 422,2	(1,3)
Passifs courants	2 739,7	2 556,2	183,5
<i>Dettes financières</i>	861,0	863,0	(2,0)
<i>Trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	774,9	655,9	119,0
Endettement financier net	(86,1)	(207,1)	121,0

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Principaux chiffres clés du tableau des flux de trésorerie du Groupe

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre			
	Publié 2017	Pro forma 2016 retraité *	Variation	Publié 2016 retraité *
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	353,1	207,7	145,4	200,0
Variation du besoin en fonds de roulement	56,3	142,3	(86,0)	84,0
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	311,1	304,1	7,0	246,5
Flux nets liés aux activités d'investissement opérationnels	(111,9)	(111,3)	(0,6)	(95,7)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(113,7)			(1 116,6)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(19,9)			987,6
Endettement financier net	86,1			207,1

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

4.2.2 / PRÉSENTATION GÉNÉRALE

4.2.2.1 / Introduction

Le tableau suivant présente la ventilation du chiffre d'affaires du Groupe en 2017 par zone géographique et par catégorie de produits et services.

Exercice clos le 31 décembre 2017										
	Produits techniques		Produits éditoriaux		Électroménager		Autres produits et services		Total	
	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires de la zone)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires de la zone)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires de la zone)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires de la zone)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires toutes zones confondues)
France-Suisse	2 912,6	49,7 %	978,7	16,7 %	1 277,5	21,8 %	687,0	11,7 %	5 855,9	78,6 %
Péninsule Ibérique	404,1	59,8 %	215,4	31,9 %	0,0	0,0 %	56,0	8,3 %	675,5	9,1 %
Benelux	485,1	52,9 %	58,6	6,4 %	335,5	36,6 %	37,6	4,1 %	916,8	12,3 %
TOTAL	3 801,8	51,0 %	1 252,8	16,8 %	1 613,0	21,7 %	780,6	10,5 %	7 448,2	100,0 %

Le Groupe pilote ses activités selon le découpage géographique suivant :

- **France-Suisse** (78,6 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2017, 86,8 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2017). La zone « France-Suisse » est la première zone en termes de contribution au chiffre d'affaires du Groupe avec 5 855,9 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017. L'activité du Groupe s'appuie à fin 2017 sur des réseaux de magasins exploités en propre (306 en France et 6 en Suisse), sur les 204 magasins exploités en franchise en France (dont les magasins au Maroc, au Qatar, en Côte d'Ivoire et au Cameroun) et sur ses sites internet notamment au travers des sites fnac.com, darty.com et fnac.ch ;
- **Péninsule Ibérique** (9,1 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2017, 8,7 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2017). La zone « Péninsule Ibérique » regroupe les activités du Groupe en Espagne et au Portugal et affiche un chiffre d'affaires de 675,5 millions d'euros en 2017. L'activité du Groupe dans la Péninsule Ibérique s'appuie sur des réseaux de magasins exploités en propre (28 en Espagne et 27 au Portugal à fin 2017), en franchise (3 magasins en Espagne et un au Portugal) ainsi que sur les sites internet fnac.es et fnac.pt ;
- **Benelux** (12,3 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2017, 4,5 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2017). La zone « Benelux » regroupe les activités du Groupe en Belgique et aux Pays-Bas et affiche un chiffre d'affaires de 916,8 millions d'euros en 2017. À fin 2017, le Groupe exploite 82 magasins en propre en Belgique et 71 aux Pays-Bas.

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 cinq axes principaux :

- **produits techniques** (51,0 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2017). La catégorie des produits techniques a généré 3 801,8 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017. Elle regroupe deux sous-catégories de produits :
 - la « *Micro-informatique* » rassemble les ventes des produits suivants : les ordinateurs de bureau, les ordinateurs portables, les tablettes, les logiciels, les imprimantes, les liseuses, les téléphones et les produits et accessoires bureautiques, ainsi que l'ensemble des produits connectés. La Micro-informatique représentait 66,5 % du chiffre d'affaires de la catégorie des produits techniques en 2017,
 - 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). La sous-catégorie « Électronique grand public » a généré 33,5 % du chiffre d'affaires des produits techniques en 2017 ;
- **produits éditoriaux** (16,8 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2017). La catégorie des produits éditoriaux a généré 1 252,8 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017. Elle comprend deux sous-catégories de produits :
 - « *Livres* » rassemble les livres physiques et les livres numériques. La sous-catégorie « Livres » représentait 55,0 % du chiffre d'affaires réalisé sur les ventes de produits éditoriaux en 2017,

- « *Disques et Gaming* » comprend la musique (CD) et la vidéo (DVD et Blu-Ray), le gaming regroupant les jeux vidéo (neufs et d'occasion) et les consoles de jeux, ainsi que les produits dérivés (gadgets, T-shirts, instruments de musique...). Cette sous-catégorie représentait 45,0 % du chiffre d'affaires réalisé sur les ventes de produits éditoriaux en 2017 ;
- **produits électroménagers** : (21,7 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2017). La catégorie de l'électroménager a généré 1 613,0 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017. Elle comprend deux sous-catégories de produits :
 - « *Gros électroménager* » rassemble les réfrigérateurs/ congélateurs, les éléments de cuisson, les lave-vaisselle et les lave/sèche-linge. La sous-catégorie « GEM » représentait 63,4 % du chiffre d'affaires réalisé sur les ventes de produits électroménagers en 2017,
 - « *Petit électroménager* » comprend les aspirateurs, soins du corps et le traitement de l'eau/air. Cette sous-catégorie « PEM » représentait 36,6 % du chiffre d'affaires réalisé sur les ventes de produits électroménagers en 2017 ;
- **autres produits et services** : (10,5 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2017). Cette catégorie regroupe d'une part les produits en phase de développement pour un chiffre d'affaires généré de 215,2 millions d'euros ; notamment le mobilier de cuisine, les produits Maison & Design, le Jeux & Jouets et la papeterie et d'autre part les postes « services » et « autres revenus », qui ont généré 565,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017 et regroupent notamment les éléments suivants :
 - les services associés aux ventes de marchandises, tels que les ventes d'extensions de garantie, les ventes d'assurance produits, le service après-vente et les livraisons-installations,
 - les services de location de produits techniques et les services de livraison,
 - la billetterie et les coffrets cadeaux,
 - les ventes de cartes adhérents,
 - la facturation des frais de port aux clients du canal Internet,
 - les commissions perçues dans le cadre de la *Marketplace* et des partenariats avec des fournisseurs,
 - les redevances provenant des magasins exploités en franchise.

Nombre de magasins au 31 décembre 2017

Le tableau suivant montre l'évolution du nombre de magasins sur la période :

Nombre de Magasins	2017			2016		
	En propre	En franchise	Total	En propre	En franchise	Total
France-Suisse	312	204	516	313	152	465
Péninsule Ibérique	55	4	59	50	2	52
Benelux	153	0	153	147	0	147
TOTAL	520	208	728	510	154	664

Le Groupe a ouvert 20 magasins en propre et 58 magasins en franchise sur l'année 2017. En parallèle, le Groupe a fermé 10 magasins en propre et 4 magasins en franchise.

Les résultats des magasins détenus en propre sont consolidés dans les comptes du Groupe. Le Groupe analyse l'évolution de son chiffre d'affaires sur une période donnée en tenant compte de l'ensemble du parc de magasins, mais également à nombre de magasins constant, soit le chiffre d'affaires généré par des magasins qui, au 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.

Le nombre d'adhérents du Groupe a progressé de 7,2 % et atteint 7,6 millions à fin 2017.

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 2017, le Groupe a réalisé 32,8 % de son chiffre d'affaires consolidé annuel au cours du quatrième trimestre, stable par rapport à 2016.

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 euros des résultats des filiales du Groupe en Suisse (voir la section 6.3 « Risques de marché » du présent Document de référence).

Le Groupe a connu une croissance de son chiffre d'affaires pro forma de + 0,4 % en 2017, à taux de change courant. À taux de change constant, l'évolution du chiffre d'affaires pro forma affiche une croissance de + 0,4 %.

Le risque de change sur les achats du Groupe est relativement faible car les filiales du Groupe réalisent la grande majorité de leurs ventes et génèrent la grande majorité de leurs coûts en monnaie locale, soit principalement en euro.

4.2.2.2 / Faits marquants intervenus au cours de l'exercice

4.2.2.2.1 Des résultats très solides

Le chiffre d'affaires consolidé de Fnac Darty s'établit à 7 448,2 millions d'euros, en croissance de + 0,5 % ⁽¹⁾ en données comparables ⁽²⁾. Le Groupe est en croissance tant en France ⁽³⁾ (+ 0,5 % ⁽²⁾) qu'à l'international (+ 0,2 % ⁽²⁾).

La marge brute atteint 30,4 %, en forte croissance par rapport à 2016 pro forma (+ 50 points de base).

(1) Pro forma, prenant en compte Darty au 1^{er} janvier 2016.

(2) Données comparables : excluent les effets de change, les variations de périmètre, les ouvertures et fermetures de magasins.

(3) Zone France-Suisse.

Le résultat opérationnel courant pro forma ⁽¹⁾ a progressé de + 33 % à 270,1 millions d'euros sous l'effet conjugué des synergies et d'une bonne exécution opérationnelle.

Le Groupe a poursuivi une forte génération de free cash-flow opérationnel à 199,2 millions d'euros.

Cette performance solide traduit le succès de l'intégration des deux enseignes, ainsi qu'une exécution commerciale parfaitement maîtrisée, dans un environnement compétitif exigeant.

4.2.2.2.2 Des avancées stratégiques majeures en 2017

Fnac Darty a réalisé des avancées opérationnelles importantes tout en menant l'intégration de ses deux enseignes avec succès.

Progression rapide de l'intégration Fnac Darty

Le processus d'intégration a avancé rapidement, générant déjà à fin 2017, 85 millions de synergies, soit plus de 65 % de l'objectif fixé pour fin 2018.

Sur le plan des synergies de coûts, les négociations annuelles avec les fournisseurs, ainsi que la renégociation des contrats d'achats indirects, ont permis de capitaliser sur la nouvelle dimension du Groupe. La convergence des systèmes IT progresse conformément au plan de marche. Les chantiers structurants d'optimisation logistique ont également progressé, avec notamment le transfert de l'entrepôt Wissous 2. La mise en place de la nouvelle organisation, pour les fonctions siège en France, est en cours de finalisation, et la fusion des sièges en Belgique a été réalisée.

L'année 2017 a également été marquée par le lancement des synergies commerciales entre enseignes, illustré notamment par l'ouverture de shops-in-shop, Fnac chez Darty et Darty chez Fnac. À fin 2017, le Groupe a ouvert une vingtaine de shops-in-shop en France, et a lancé le petit électroménager en Espagne opéré par Darty, sous la marque Fnac Home. Enfin l'offre de click & collect croisée a été enrichie, et est désormais disponible dans près de 280 magasins contre 80 en 2016.

Renforcement de la plateforme omnicanale

Le Groupe a poursuivi la densification de son maillage territorial, élément déterminant de son dispositif omnicanal. 78 ouvertures ont été réalisées en 2017, portant à 728 le nombre total de magasins. Cette expansion s'est notamment réalisée en franchise, avec l'ouverture de 58 nouveaux magasins, dont le premier franchisé au Portugal, pour un total de 208 magasins à fin 2017. Le Groupe entend porter ce chiffre à plus de 400 franchisés à moyen terme.

Fnac Darty a parallèlement poursuivi le déploiement de ses capacités digitales. Avec près de 20 millions de visiteurs uniques cumulés par mois, Fnac Darty est le deuxième acteur e-commerce en France. Les plateformes digitales du Groupe connaissent de nouveau une forte croissance, grâce notamment à une performance soutenue de fnac.com, ainsi que des sites espagnols et belges. Les ventes par Internet représentent désormais plus de 17 % des ventes du Groupe. Le développement des *marketplaces* s'est également renforcé, avec une croissance de près de 50 % du volume d'affaires sur l'année.

Le Groupe a également multiplié les initiatives visant à renforcer la qualité et l'efficacité de ses opérations, dans un contexte d'exigence client toujours plus importante. L'offre de livraison du Groupe a ainsi été enrichie, avec notamment la livraison et l'installation des télévisions Fnac désormais opérées par Darty, le lancement du « cut-off » à minuit pour une livraison le lendemain en Île-de-France, ou l'extension de l'offre de livraison en 2 heures chrono.

Ainsi, la part des ventes omnicanales s'est à nouveau renforcée, pour atteindre 47 % des ventes web, contre 45 % l'an passé.

Enrichissement de l'expérience client

L'année 2017 a été marquée par le déploiement de la nouvelle plateforme de marques Fnac Darty permettant aux deux enseignes d'affirmer leur identité.

Par ailleurs, le Groupe a poursuivi le développement et l'enrichissement de ses programmes de fidélité. La carte Fnac+ a notamment été adoptée par plus de 1 million d'abonnés à fin 2017, un an seulement après son lancement. Le Groupe a également lancé, en octobre 2017, la carte Darty+. Les abonnés Fnac+ ou Darty+ bénéficient ainsi de la livraison illimitée et gratuite dans les deux enseignes du Groupe. Fnac Darty a enrichi ses programmes, grâce à des partenariats avec des acteurs externes permettant de compléter son offre. Un partenariat stratégique exclusif avec Deezer a ainsi été mis en place en mars 2017. Début 2018, le Groupe a conclu un accord avec le Pass Partenaires, qui offre aux clients fidèles des deux enseignes, des remises avantageuses auprès de plus de 50 partenaires.

Le Groupe a parallèlement élargi son offre de services, en capitalisant sur le savoir-faire de Darty. Fnac Darty a ainsi renforcé son positionnement en tant que précurseur sur le marché de la

maison connectée, grâce au partenariat signé avec Google qui intègre le « Bouton Darty » dans l'écosystème « Google Home ».

Lancement du plan Confiance+

Sous l'impulsion d'Enrique Martinez, nommé Directeur Général en juillet 2017, le Groupe a lancé, en fin d'année, un nouveau plan stratégique « Confiance+ ». Ce plan prend appui sur la force des deux enseignes, et sur la bonne avancée de leur intégration. Au-delà du plan de synergies de 130 millions d'euros pour fin 2018, le Groupe a pour ambition de créer la plateforme omnicanale de référence en Europe. Cette plateforme ouverte, de produits et de services, permettra aux clients du Groupe de bénéficier d'une expérience aux meilleurs standards, et aux partenaires de s'appuyer sur une plateforme de distribution spécialisée puissante. L'accord industriel conclu avec le groupe Carrefour, visant à conduire des achats communs pour les produits techniques et électroménagers en France, illustre les atouts du Groupe en matière de connaissance de gammes, et s'inscrit dans le cadre du déploiement de la plateforme Fnac Darty.

4.2.2.3 Cession des activités au Brésil

Fnac Darty a signé un accord le 19 juillet pour la cession de sa filiale Fnac Brésil au groupe Livraria Cultura.

Présent au Brésil depuis 1999, avec un réseau de 12 magasins Fnac et un site internet, Fnac Darty avait engagé fin 2016 un processus établi de recherche de partenaire, visant à doter Fnac Brésil d'une taille critique.

Livraria Cultura est un acteur historique de la distribution de produits éditoriaux au Brésil, avec un réseau de 18 magasins et une offre e-commerce reconnue. Livraria Cultura présente un projet industriel ambitieux pour Fnac Brésil et s'appuiera sur la forte notoriété du réseau Fnac et l'expertise de ses équipes, pour poursuivre sa stratégie de développement. Ce rapprochement, entre deux groupes de culture proche et engagés dans la promotion culturelle au Brésil, sera créateur de valeur et de synergies. Il permettra à Livraria Cultura de diversifier son activité avec l'apport des produits techniques de Fnac.

Afin de donner au nouvel ensemble tous les moyens de se positionner parmi les leaders de son marché, Fnac Darty a autorisé la poursuite de l'utilisation de la marque Fnac pour une durée de deux ans et a procédé à une recapitalisation.

4.2.3 / COMPARAISON DES RÉSULTATS ANNUELS DU GROUPE POUR LES EXERCICES 2016 ET 2017

Le tableau ci-dessous présente le compte de résultat consolidé du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 31 décembre 2017, en millions d'euros et en pourcentage du chiffre d'affaires consolidé pour les périodes considérées.



	Exercice clos le 31 décembre							
	Publié 2017		Pro forma 2016 retraité *		Variation	Publié 2016 retraité *		Variation
	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)		(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	
Chiffre d'affaires	7 448,2	100,0 %	7 418,5	100,0 %	0,4 %	5 369,2	100,0 %	38,7 %
Marge brute	2 260,9	30,4 %	2 214,9	29,9 %	2,1 %	1 576,1	29,4 %	43,4 %
Charges de personnel	(1 093,1)	(14,7 %)	(1 133,2)	(15,3 %)	3,5 %	(785,4)	(14,6 %)	(39,2 %)
Autres produits et charges opérationnels courants	(899,6)	(12,1 %)	(879,7)	(11,9 %)	(2,3 %)	(629,2)	(11,7 %)	(43,0 %)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	1,9	0,0 %	1,2	0,0 %	58,3 %	0,2	0,0 %	
Résultat opérationnel courant	270,1	3,6 %	203,2	2,7 %	32,9 %	161,7	3,0 %	67,0 %
Autres produits et charges opérationnels non courants	(53,3)	(0,7 %)	(88,1)	(1,2 %)	39,5 %	(38,2)	(0,7 %)	(39,5 %)
Résultat opérationnel	216,8	2,9 %	115,1	1,6 %	88,4 %	123,5	2,3 %	75,5 %
Charges financières (nettes)	(44,0)					(76,2)		42,3 %
Impôts sur les bénéfices	(48,3)					(23,2)		(108,2 %)
Résultat net de l'exercice des activités poursuivies	124,5					24,1		416,6 %
Résultat net des activités non poursuivies	(87,0)					(21,6)		
Résultat net de l'ensemble consolidé	37,5					2,5		
<i>dont part du Groupe</i>	37,2					1,9		
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>	0,3					0,6		

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

4.2.3.1 / Chiffre d'affaires

Publié :

Le groupe affiche un chiffre d'affaires en croissance de + 38,7 % porté essentiellement par l'acquisition de Darty, le 1^{er} août 2016.

Pro forma :

Le groupe a enregistré une légère croissance de son chiffre d'affaires en 2017, + 0,4 %.

L'impact des taux de change sur le chiffre d'affaires est négligeable. À nombre de magasins constant, le chiffre d'affaires

du Groupe affiche une croissance de + 0,5 %. Les fermetures de magasins intégrés ont été compensées par les ouvertures de nouveaux magasins intégrés.

L'analyse de la répartition du chiffre d'affaires entre les principaux pays du Groupe montre un marché mature en France-Suisse ainsi qu'au Benelux. La croissance est plus dynamique dans la Péninsule Ibérique.

Le tableau ci-dessous montre la répartition du chiffre d'affaires pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 31 décembre 2017 par zone géographique.

Exercice clos le 31 décembre								
	Publié				Variation à taux courant	Variation à périmètre comparable	Variation à taux de change et périmètre constants	Variation à taux de change, périmètre et magasins constants
	2017		2016					
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)				
France-Suisse	5 855,9	78,6 %	4 218,6	78,6 %	38,9 %	38,8 %	38,9 %	38,9 %
Péninsule Ibérique	675,5	9,1 %	656,2	12,2 %	2,9 %	2,9 %	2,9 %	2,3 %
Benelux	916,8	12,3 %	494,4	9,2 %	85,4 %	85,4 %	85,4 %	83,7 %
TOTAL	7 448,2	100,0 %	5 369,2	100,0 %	38,8 %	38,7 %	38,8 %	38,6 %



Exercice clos le 31 décembre								
	Publié		Pro forma		Variation à taux courant	Variation à périmètre comparable	Variation à taux de change et périmètre constants	Variation à taux de change, périmètre et magasins constants
	2017		2016					
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)				
France-Suisse	5 855,9	78,6 %	5 854,4	78,9 %	0,1 %	0,0 %	0,1 %	0,5 %
Péninsule Ibérique	675,5	9,1 %	656,2	8,8 %	2,9 %	2,9 %	2,9 %	2,3 %
Benelux	916,8	12,3 %	907,9	12,2 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	(1,3 %)
TOTAL	7 448,2	100,0 %	7 418,5	100,0 %	0,4 %	0,4 %	0,4 %	0,5 %

Exercice clos le 31 décembre								
	Publié				Variation à taux courant	Variation à périmètre comparable	Variation à taux de change et périmètre constants	Variation à taux de change, périmètre et magasins constants
	2017		2016					
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)				
Produits techniques	3 801,8	51,0 %	2 921,3	54,4 %	30,1 %	30,1 %	30,2 %	30,1 %
Produits éditoriaux	1 252,8	16,8 %	1 244,0	23,2 %	0,7 %	0,7 %	0,8 %	0,2 %
Électroménager	1 613,0	21,7 %	706,3	13,2 %	128,4 %	128,4 %	128,4 %	128,4 %
Autres Produits et Services	780,6	10,5 %	497,5	9,3 %	56,9 %	56,9 %	57,0 %	57,0 %
TOTAL	7 448,2	100,0 %	5 369,1	100,0 %	38,7 %	38,7 %	38,8 %	38,6 %



Exercice clos le 31 décembre								
	Publié		Pro forma		Variation à taux courant	Variation à périmètre comparable	Variation à taux de change et périmètre constants	Variation à taux de change, périmètre et magasins constants
	2017		2016					
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)				
Produits techniques	3 801,8	51,0 %	3 883,4	52,3 %	(2,1 %)	(2,1 %)	(2,1 %)	(2,1 %)
Produits éditoriaux	1 252,8	16,8 %	1 244,8	16,8 %	0,6 %	0,6 %	0,7 %	0,5 %
Électroménager	1 613,0	21,7 %	1 595,7	21,5 %	1,1 %	1,1 %	1,1 %	1,4 %
Autres Produits et Services	780,6	10,5 %	694,4	9,4 %	12,4 %	12,4 %	12,4 %	12,7 %
TOTAL	7 448,2	100,0 %	7 418,4	100,0 %	0,4 %	0,4 %	0,4 %	0,5 %

Le recul du chiffre d'affaires des produits techniques résulte notamment de la baisse des ventes dans la catégorie « Électronique grand public » du fait d'un historique fort pour les téléviseurs et les décodeurs (Coupe d'Europe de football et passage à la TNT HD en France en 2016). Le secteur Son poursuit sa dynamique avec des ventes en croissance. La sous-catégorie « Micro-informatique » est portée par la croissance des ventes de téléphones portables.

La légère croissance du chiffre d'affaires des produits éditoriaux provient principalement de la progression de la sous-catégorie « Disques et Gaming » ; en effet bien que pénalisée par la baisse de la vidéo et de l'audio (poursuite du phénomène de dématérialisation), cette catégorie est portée par le Gaming qui profite des bonnes ventes de consoles de jeux.

La légère progression du chiffre d'affaires des produits électroménagers provient principalement de la croissance de la sous-catégorie « Petit électroménager ».

La croissance du chiffre d'affaires des autres produits et services bénéficie d'une part du développement des secteurs Maison & Design

Fnac, Jeux & Jouets et Papeterie, et d'autre part du développement des ventes d'assurances mensualisées, de la poursuite de l'augmentation des commissions Marketplace, des royalties liées au développement de la franchise ainsi que par le reclassement en chiffre d'affaires des commissions perçues des organismes de crédit sur la vente de crédits à la consommation pour un montant de 31,1 millions d'euros (auparavant comptabilisées dans les frais).

Les activités internet représentent désormais 17,3 % des ventes du Groupe, soit une hausse de 1,2 point portée par le développement de la stratégie omnicanale, des Marketplaces et du trafic sur mobile.

4.2.3.2 / Marge brute et taux de marge brute

Publié :

La marge brute du groupe s'est élevée à 2 260,9 millions d'euros pour l'exercice 2017, en progression de + 43,4 % portée essentiellement par l'acquisition de Darty le 1^{er} août 2016.

Pro forma :

La marge brute du Groupe s'est élevée à 2 260,9 millions d'euros pour l'exercice 2017, en progression par rapport à 2 214,9 millions d'euros pour l'exercice 2016.

Le taux de marge s'établit ainsi à 30,4 % en 2017, contre 29,9 % en 2016.

Le taux de marge brute augmente en 2017, soutenu par les synergies à l'achat et le dynamisme des ventes de services. Ces effets positifs sont en partie compensés par l'effet mix produits défavorable et l'effet dilutif du développement en franchises.

4.2.3.3 / Charges de personnel**Publié :**

Les charges de personnel se sont élevées à 1 093,1 millions d'euros (14,7 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2017, contre 785,4 millions d'euros (14,6 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2016 suite à l'acquisition de Darty.

Pro forma :

Les charges de personnel se sont élevées à 1 093,1 millions d'euros (14,7 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2017, contre 1 133,2 millions d'euros (15,3 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2016, soit une baisse des frais de personnel et une amélioration de 0,6 point du ratio de frais de personnel sur chiffre d'affaires.

Les initiatives opérationnelles pour améliorer l'efficacité des organisations se sont poursuivies sur l'ensemble des secteurs géographiques.

4.2.3.4 / Autres produits et charges opérationnels courants**Publié :**

Les autres produits et charges opérationnels courants se sont élevés à 897,7 millions d'euros (12,1 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2017, contre 629,2 millions d'euros (11,7 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2016 suite à l'acquisition de Darty.

Pro forma :

Les autres produits et charges opérationnels courants se sont élevés à 899,6 millions d'euros (12,1 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2017 contre 879,7 millions d'euros (11,9 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2016, soit une dégradation de 0,2 point du ratio des autres produits et charges opérationnels courants sur chiffre d'affaires, principalement due à l'augmentation des coûts logistiques et informatiques liée à l'intégration de Darty ainsi qu'aux plus-values de cessions immobilières réalisées par Darty en 2016.

4.2.3.5 / Résultat opérationnel courant**Publié :**

Le résultat opérationnel courant s'est élevé à 270,1 millions d'euros pour l'exercice 2017, contre 161,1 millions d'euros pour l'exercice 2016 suite à l'acquisition de Darty.

Pro forma :

Le résultat opérationnel courant s'est élevé à 270,1 millions d'euros pour l'exercice 2017 contre 203,2 millions d'euros pour l'exercice 2016, soit une augmentation de 32,9 %.

Le « taux de rentabilité opérationnelle courante » s'établit à 3,6 % en 2017 contre 2,7 % en 2016.

**Exercice clos le 31 décembre**

	Publié 2017		Pro forma 2016 retraité *		Publié 2016 retraité *	
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)
France-Suisse	234,4	86,8 %	172,4	84,8 %	131,8	81,5 %
Péninsule ibérique	23,6	8,7 %	23,2	11,4 %	23,2	14,3 %
Benelux	12,1	4,5 %	7,6	3,7 %	6,7	4,1 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	270,1	100,0 %	203,2	100,0 %	161,7	100,0 %

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

4.2.3.6 / EBITDA et EBITDAR

Le tableau suivant résume l'évolution de l'EBITDA et de l'EBITDAR sur la période.



	Exercice clos le 31 décembre					
	Publié 2017		Pro forma 2016 retraité *		Publié 2016 retraité *	
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)
Résultat opérationnel courant	270,1	3,6 %	203,2	2,7 %	161,7	3,0 %
Dotations nettes aux amortissements ^(a)	100,1	1,3 %	103,7	1,4 %	77,1	1,4 %
EBITDA	370,2	5,0 %	306,9	4,1 %	238,8	4,4 %
Loyers ^(b)	211,6	2,8 %	205,5	2,8 %	156,9	2,9 %
EBITDAR	581,8	7,8 %	512,4	6,9 %	395,7	7,4 %

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

(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.

4.2.3.7 / Autres produits et charges opérationnels non courants

En 2017, les autres produits et charges non courants représentent une charge nette de 53,3 millions d'euros. En 2016, les autres produits et charges non courants représentaient une charge nette de 38,2 millions d'euros en publié et une charge nette de 88,1 millions d'euros en pro forma.

Le tableau suivant représente la composition de ce poste en 2017 et 2016 en publié et en pro forma. En 2017, l'essentiel des charges non courantes est lié aux coûts liés à la restructuration du Groupe.



(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	Publié 2017	Pro forma 2016 retraité *	Publié 2016 retraité *
Coûts liés à la restructuration de Fnac Darty	(46,7)		
Coûts liés à l'acquisition et de l'intégration de Darty	(1,4)	(62,9)	(20,7)
Autres charges de restructuration	(5,1)	(9,5)	(7,5)
Tascom 2015		(8,8)	(5,3)
Cession de filiale		(2,7)	(2,7)
Litiges et contentieux		(4,2)	(1,3)
Autres risques	(0,1)		(0,7)
TOTAL	(53,3)	(88,1)	(38,2)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Les autres produits et charges opérationnels non courants du Groupe regroupent les éléments inhabituels et significatifs de nature à affecter la pertinence du suivi de la performance économique du Groupe.

Au 31 décembre 2017, ils constituent une charge nette de 53,3 millions d'euros et comprennent :

- 46,7 millions d'euros de charges de restructuration en France et à l'international liées à :
 - la mise en œuvre de la nouvelle organisation du Groupe. Le Groupe a annoncé un plan de départ volontaire autonome qui a été ouvert sur le siège social du Groupe auprès des salariés à l'issue du processus social. 111 postes devaient être supprimés. Les suppressions de postes ont exclusivement été réalisées sur la base du volontariat, sans phase de départ contraint et se sont soldées par 81 départs volontaires. Un ensemble complet de mesures pour accompagner la réorganisation a été proposé et discuté avec les organisations syndicales,
 - au projet d'évolution de l'organisation et d'optimisation du service après-vente qui a été annoncé le 14 septembre 2017 au comité de Groupe. Ce projet aura pour mission de poursuivre l'amélioration de notre qualité de service sur l'intervention à domicile et poursuivre l'adaptation de nos ateliers centraux de réparation et gestion retour fournisseurs,
 - à la fermeture de l'entrepôt logistique Fnac de Wissous 2 avec le déménagement des produits vers les entrepôts de Fnac à Massy et de Darty à Moussy avec la proposition de reclassement sur les autres entrepôts de Fnac pour tous les collaborateurs de Wissous 2 ;
- 1,4 million d'euros de coûts engagés dans le cadre de l'intégration de Darty ;
- 5,1 millions d'euros concernent les plans d'adaptation d'effectifs et de structure en France et à l'international, non directement liés à l'acquisition et l'intégration de Darty.

En pro forma, au 31 décembre 2016, les autres produits et charges opérationnels non courants représentaient une charge nette de 88,1 millions d'euros et incluaient principalement les coûts liés à l'acquisition de Darty. Il s'agissait des coûts engagés par le Groupe dans le cadre de l'offre d'acquisition de Darty.

Les charges de restructuration concernaient les plans d'adaptation d'effectifs et de structure en France et à l'international, ainsi que les coûts engagés dans le cadre de la fermeture des bureaux de Londres de Darty.

En 2016, la charge de 5,3 millions d'euros en publié et 8,8 millions d'euros en pro forma, est liée à la taxe 2015 sur les surfaces commerciales :

Dans son article 66, la loi de finances rectificative pour 2015 était venue compléter l'article 6 de la loi du 13 juillet 1972 relative à la taxe sur les surfaces commerciales en France, en y ajoutant un nouveau fait générateur à compter du 1^{er} janvier 2016. L'ajout d'un 2^e fait générateur avait conduit à réexaminer le traitement comptable retenu sur la base d'IFRIC 21. S'agissant d'un changement dans la législation fiscale, il s'appliquait de façon prospective à compter du 1^{er} janvier 2016. Cela avait conduit, en pratique, à comptabiliser deux taxes en 2016 : celle due au 1^{er} janvier 2016 sur le chiffre d'affaires 2015, et celle qui se constituait de façon progressive à compter du franchissement du seuil de chiffre d'affaires en 2016.

Dans les comptes 2016 :

- la taxe due au 1^{er} janvier 2016 apparaissait dans les Autres produits et charges non courants ;
- la taxe qui s'était constituée de façon progressive apparaissait dans le résultat opérationnel courant.

4.2.3.8 / Résultat opérationnel

Au 31 décembre 2017, le résultat opérationnel du Groupe s'est établi à un bénéfice de 216,8 millions d'euros, contre un bénéfice de 115,1 millions d'euros pour l'exercice 2016 pro forma. Cette hausse s'explique d'une part par l'amélioration du résultat opérationnel courant liée à la mise en œuvre de la stratégie d'intégration de Darty, et d'autre part par la diminution des autres produits et charges non courants.

4.2.3.9 / Charges financières nettes

En 2017, le résultat financier est constitué d'une charge financière de 44,0 millions d'euros à comparer à une charge financière de 76,2 millions d'euros en 2016. Cette amélioration est principalement liée aux coûts de financement de l'acquisition de Darty en 2016.

La répartition des charges financières nettes du Groupe en 2017 et 2016 est la suivante :

	Exercice clos le 31 décembre		
	Publié		Variation
	2017	2016 retraité *	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(%)
Coûts liés à l'endettement du Groupe	(34,2)	(53,1)	35,6 %
Autres produits et charges financiers	(9,8)	(23,1)	57,6 %
Charges financières nettes	(44,0)	(76,2)	42,3 %

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

En 2017, le coût de l'endettement financier net du Groupe est en baisse de 18,9 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent et s'établit à 34,2 millions d'euros. Cette charge inclut les coûts récurrents, liés au financement du nouveau Groupe et à l'évolution de la structure financière de Fnac Darty.

Les coûts financiers liés à l'endettement en 2016 incluaient des coûts financiers non récurrents liés à la mise en place de nouveaux instruments pour le financement du Groupe combiné.

En 2017, les autres produits et charges financiers incluent principalement le coût du crédit à la consommation, ainsi que les coûts financiers liés aux avantages au personnel.

En 2016, les autres produits et charges financiers étaient principalement composés de la dette financière contractée lors de la mise en place d'instruments de couverture dans le cadre de l'acquisition de Darty.

4.2.3.10 / Impôt sur les bénéfices

L'impôt sur les bénéfices intègre la charge d'impôt payée ou provisionnée pour l'exercice ainsi que les éventuels redressements fiscaux payés ou provisionnés sur l'exercice. Pour l'exercice 2017, le Groupe a comptabilisé une charge totale d'impôt de 48,3 millions d'euros, contre 23,2 millions d'euros pour l'exercice 2016, soit une augmentation de 25,1 millions d'euros. L'augmentation de la charge d'impôt exigible et de la charge d'impôt exigible liée à la CVAE, est l'effet de la variation du résultat avant impôt, avec un exercice 2016 qui ne représentait que cinq mois d'activité de Darty dans les comptes publiés. De plus, la charge d'impôt exigible inclut en 2017 une surtaxe d'impôt pour un montant de 9,0 millions d'euros, compensant l'effet de la suppression de la taxe de 3 % sur les dividendes invalidée par le conseil constitutionnel. L'effet favorable des impôts différés en 2017 est lié principalement à la reconnaissance pour la première fois de l'effet fiscal des différences temporaires et aux perspectives de baisse de taux d'impôt en France.

Exercice clos le 31 décembre

	Publié	
	2017	2016 retraité *
<i>(en millions d'euros)</i>		
Résultat avant impôt	172,8	47,3
Charge d'impôt exigible	(40,3)	(3,3)
Charge d'impôt exigible liée à la CVAE	(20,4)	(13,7)
Produit/(Charge) d'impôt différé	12,4	(6,2)
CHARGE TOTALE D'IMPÔT	(48,3)	(23,2)
Taux d'impôt effectif	27,95 %	49,05 %

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

4.2.3.11 / Résultat net des activités poursuivies

Le résultat net des activités poursuivies est un bénéfice de 124,5 millions d'euros pour l'exercice 2017 contre un bénéfice de 24,1 millions d'euros pour l'exercice 2016. Cette hausse intègre l'amélioration du résultat opérationnel. La baisse des charges financières nettes a partiellement été compensée par la hausse de la charge totale d'impôt sur les bénéfices.

4.2.3.12 / Résultat net par action

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires du Groupe utilisé pour le calcul du résultat net par action s'élève à 26 447 149 pour l'exercice 2017 contre 21 229 756 en 2016, soit une augmentation de 5 217 393 actions.

Au 31 décembre 2017, le résultat net par action part du Groupe s'établit à 1,41 euro. Il ressortait à 0,09 euro sur l'exercice précédent.

Quant au résultat net par action part du Groupe des activités poursuivies, il ressort à 4,70 euros par action au 31 décembre 2017 contre 1,11 euro au 31 décembre 2016.

4.2.4 / ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE POUR LES EXERCICES 2016 ET 2017

4.2.4.1 / Comparaison des résultats des exercices 2016 et 2017 du segment France-Suisse

Le tableau suivant présente les éléments clés du compte de résultat du segment France-Suisse pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 31 décembre 2017.



	Exercice clos le 31 décembre				
	Publié	Pro forma		Publié	
	2017	2016 retraité *	Variation	2016 retraité *	Variation
(en millions d'euros)					
Chiffre d'affaires	5 855,9	5 854,4	0,0 %	4 218,6	38,8 %
Résultat opérationnel courant	234,4	172,4	36,0 %	131,8	77,8 %
Taux de rentabilité opérationnelle	4,0 %	2,9 %	1,1 pt	3,1 %	0,9 pt

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Chiffre d'affaires du segment France-Suisse

Publié :

Pour l'exercice 2017, le chiffre d'affaires s'est élevé à 5 855,9 millions d'euros contre 4 218,6 millions d'euros pour l'exercice 2016, soit une augmentation de 38,8 %.

Pro forma :

Pour l'exercice 2017, le chiffre d'affaires s'est élevé à 5 855,9 millions d'euros contre 5 854,4 millions d'euros pour l'exercice 2016, soit un chiffre stable. Le segment France-Suisse a ouvert 6 magasins en propre et fermé 7 magasins en 2017. En 2016, le segment France-Suisse avait ouvert 4 magasins en propre. À taux de change constant, la croissance du chiffre d'affaires a été de 0,1 %.

La croissance a pâti d'historiques élevés, liés au changement de norme de télévision numérique, au premier semestre 2016. Les ventes de produits électroménagers et de produits éditoriaux sont en croissance sur l'année. Le canal web a fait preuve d'un fort dynamisme, avec notamment une croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires sur fnac.com.

Le développement en franchise conduit opérationnellement par la France s'est fortement accéléré avec 56 ouvertures en 2017 (dont 36 magasins Darty en France métropolitaine et DOM-TOM, 12 magasins Fnac au format de proximité, 2 Fnac travel retail, 1 Fnac Connect, 4 magasins à l'international (Congo, Qatar, Cameroun, Maroc) et 1 magasin à double enseigne Fnac Darty). À taux de change et nombre de magasins constants, l'évolution du chiffre d'affaires a été en croissance de 0,5 %.

Dans un contexte d'intensité concurrentielle accrue, la Suisse voit son activité progresser. Cette performance est cependant pénalisée par la dépréciation du franc suisse.

Le Groupe a poursuivi en 2017 sa dynamique de gains de part de marché, en particulier sur l'enseigne Fnac.

Le nombre d'adhérents Fnac en France augmente de 8,5 %, en 2017, passant de 4,9 millions fin 2016 à 5,3 millions fin 2017.

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 régressé à taux de change constant. Ce recul provient dans un premier temps de la baisse des ventes de la sous-catégorie « Électronique grand public » qui pâtit de l'historique fort de la TV-Vidéo et décodeurs TNT HD au premier semestre 2016. La sous-catégorie « Micro-informatique » affiche une légère hausse, bénéficiant de la forte croissance des ventes de téléphones en 2017.

Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux est en légère croissance à taux de change constant, porté par la sous-catégorie « Disques et Gaming » qui, bien que pénalisée par la décroissance structurelle des marchés du disque audio et vidéo, profite du dynamisme du Gaming.

Le chiffre d'affaires des produits électroménagers progresse à taux de change constant, porté par la sous-catégorie « Petit électroménager » en croissance sur l'année 2017, qui profite de la très bonne performance des aspirateurs et du traitement air-eau.

Sur la période le chiffre d'affaires des autres produits et services a fortement progressé à taux de change constant. Cette croissance provient principalement du développement des ventes d'assurances mensualisées, de la très bonne performance des secteurs Maison et Design Fnac et Jeux & Jouets, de la poursuite de la croissance des Marketplaces, de l'activité en franchise et des commissions perçues des organismes de crédit sur la vente de crédits à la consommation pour un montant de 29,0 millions d'euros.

Les activités internet poursuivent leur croissance et représentent 18,5 % des ventes du Groupe en France et Suisse en 2017, soit une hausse de 1,4 point par rapport à 2016.

Résultat opérationnel courant du segment France-Suisse

Publié :

Le résultat opérationnel courant du segment France-Suisse s'est élevé à 234,4 millions d'euros pour l'exercice 2017 contre 131,8 millions d'euros pour l'exercice 2016 porté par l'acquisition de Darty au 1^{er} août 2016.

Pro forma :

Le résultat opérationnel courant du segment France-Suisse s'est élevé à 234,4 millions d'euros pour l'exercice 2017 contre 172,4 millions d'euros pour l'exercice 2016.

Le taux de rentabilité opérationnelle courante s'établit à 4,0 % en 2017, en progression de 1,1 point par rapport à 2016. L'augmentation des ressources associée à la réalisation des synergies et la baisse des frais ont permis cette nette amélioration des résultats de la zone.

4.2.4.2 / Comparaison des résultats des exercices 2016 et 2017 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 2016 et 31 décembre 2017.

	Exercice clos le 31 décembre				
	Publié	Pro forma		Publié	
	2017	2016 retraité*	Variation	2016 retraité*	Variation
(en millions d'euros)					
Chiffre d'affaires	675,5	656,2	2,9 %	656,2	2,9 %
Résultat opérationnel courant	23,6	23,2	1,7 %	23,2	1,7 %
Taux de rentabilité opérationnelle	3,5 %	3,5 %	(0,1) pt	3,5 %	(0,1) pt

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Chiffre d'affaires de la Péninsule Ibérique

Le chiffre d'affaires réalisé dans la Péninsule Ibérique en 2017 s'est élevé à 675,5 millions d'euros, contre 656,2 millions d'euros pour l'exercice 2016, soit une progression de 2,9 %.

Le Portugal affiche une forte croissance en 2017, et l'Espagne affiche un niveau d'activité stable, en dépit de l'impact négatif de l'actualité politique en Catalogne.

Le Groupe a ouvert 3 nouveaux magasins en Espagne (2 intégrés et 1 franchisé), 5 nouveaux magasins au Portugal (4 intégrés et 1 franchisé) et fermé 1 magasin en Espagne. En 2016, le Groupe avait ouvert 4 magasins en Espagne et 1 au Portugal. À nombre de magasins constant, la hausse du chiffre d'affaires est de 2,3 % sur l'année 2017.

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 progression. La sous-catégorie « Électronique grand public » s'accroît grâce aux départements de la Photo et du Son. Les ventes de la sous-catégorie « Micro-informatique » sont en hausse, bénéficiant d'un marché de la téléphonie dynamique.

Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux est en retrait. Le recul de la sous-catégorie « Disques et Gaming » résulte principalement de la décroissance des marchés Audio et Vidéo. Le secteur Gaming est, lui, en hausse, porté par le dynamisme des consoles. Le chiffre d'affaires de la sous-catégorie « Livres » recule.

Sur la période le chiffre d'affaires des autres produits et services est en croissance. Cette progression est principalement portée par la très bonne performance des secteurs Jeux & Jouets et Papeterie, les ventes de services et assurances attachés aux produits techniques, le développement de la Marketplace et du réseau de franchisés.

Les activités internet représentent 10,8 % des ventes de la Péninsule ibérique en 2017, et sont en progression de 1,1 point par rapport à 2016.

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 2017 contre 23,2 millions d'euros pour l'exercice 2016. Le Portugal affiche de bonnes performances opérationnelles atténuées par un marché plus concurrentiel et compliqué en Espagne.

Le taux de rentabilité opérationnelle reste à un niveau élevé à 3,5 %.

4.2.4.3 / Comparaison des résultats des exercices 2016 et 2017 du segment Benelux

Le tableau suivant présente les éléments clés du compte de résultat du segment Benelux pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 31 décembre 2017.



	Exercice clos le 31 décembre				
	Publié	Pro forma		Publié	
	2017	2016 retraité *	Variation	2016 retraité *	Variation
(en millions d'euros)					
Chiffre d'affaires	916,8	907,9	1,0 %	494,4	85,4 %
Résultat opérationnel courant	12,1	7,6	59,2 %	6,7	80,6 %
Taux de rentabilité opérationnelle	1,3 %	0,8 %	0,5 pt	1,4 %	(0,0) pt

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Chiffre d'affaires du segment Benelux

Publié :

Pour l'exercice 2017, le chiffre d'affaires du segment Benelux s'est élevé à 916,8 millions d'euros contre 494,4 millions d'euros pour l'exercice 2016, soit une hausse de 85,4 %.

Pro forma :

Pour l'exercice 2017, le chiffre d'affaires du segment Benelux s'est élevé à 916,8 millions d'euros contre 907,9 millions d'euros pour l'exercice 2016, soit une hausse de 1,0 %.

Le Groupe a ouvert 8 nouveaux magasins en propre en Belgique et fermé 2 magasins aux Pays-Bas. À nombre de magasins constant, la croissance du chiffre d'affaires est de 0,6 % sur l'année 2017.

Si les Pays-Bas souffrent de la concurrence intense des *pure players*, la Belgique bénéficie quant à elle de la montée en puissance du site internet et du déploiement progressif des fonctionnalités omnicanales.

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 légère progression. Cette croissance provient de la sous-catégorie « Micro-informatique » qui bénéficie de la progression du secteur téléphonie. La sous-catégorie « Électronique grand public » est en baisse face aux historiques forts de la TV-Vidéo et de la Photo.

Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux est en retrait, en raison du recul des secteurs Audio et Vidéo, ainsi que de la sous-catégorie « Livres ».

Le chiffre d'affaires des produits électroménagers est en légère croissance. Cette progression provient de la bonne performance de la sous-catégorie « Petit électroménager » qui bénéficie d'une croissance de l'ensemble des secteurs.

Les autres produits et services affichent un chiffre d'affaires en progression, tirés par les ventes de services et assurances attachés aux produits techniques.

Les activités internet poursuivent leur croissance et représentent 14,7 % des ventes de la zone Benelux en 2017, soit une hausse de 0,6 point par rapport à 2016.

Résultat opérationnel courant du segment Benelux

Publié :

Le résultat opérationnel courant du segment Benelux a progressé pour s'établir à 12,1 millions d'euros en 2017 (contre 6,7 millions d'euros pour l'exercice 2016) porté par l'acquisition de Darty le 1^{er} août 2016.

Pro forma :

Le résultat opérationnel courant du segment Benelux est en progrès et s'établit à 12,1 millions d'euros en 2017 (contre 7,6 millions d'euros pour l'exercice 2016). Le redressement des résultats aux Pays-Bas se confirme grâce à une bonne gestion commerciale et à des plans d'économies ; tandis que la Belgique continue à afficher de bonnes performances opérationnelles. La marge opérationnelle du Benelux augmente de 50 points de base à 1,3 %.

4.2.5 / PRINCIPES COMPTABLES SENSIBLES EN IFRS

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans les futurs états financiers du Groupe pourraient être différents des estimations actuelles. L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

Les principales estimations faites par la direction pour la préparation des états financiers concernent la valorisation et les

durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels et goodwill, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, notamment sur les stocks, les produits des activités ordinaires, ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel, des paiements fondés sur des actions, des impôts différés. Le Groupe utilise notamment des hypothèses de taux d'actualisation, fondées sur des données de marché, afin d'estimer ses actifs et passifs à long terme.

Pour une description des hypothèses retenues par le Groupe dans la préparation de ses états financiers, se référer à la note 2.3.2 « 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.

4.3 / Trésorerie et capitaux du Groupe

4.3.1 / PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Les principaux besoins en capitaux de Fnac Darty proviennent de ses besoins en fonds de roulement et de ses investissements opérationnels. En 2016, pour financer l'acquisition de Darty, le Groupe a eu recours à l'émission d'un emprunt obligataire à échéance 2023 pour un montant de 650 millions d'euros. En

2017, la mise en œuvre de la stratégie d'intégration de Darty et les actions visant à l'amélioration du besoin en fonds de roulement, ainsi que la bonne maîtrise des investissements ont permis à Fnac Darty, de réduire son niveau d'endettement net pour un montant de 121,0 millions d'euros.

4.3.2 / RESSOURCES FINANCIÈRES

4.3.2.1 / Aperçu

En 2017, le Groupe a eu recours aux sources de financement suivantes :

- *la trésorerie.* Le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre 2017 est de 774,9 millions d'euros (655,9 millions d'euros au 31 décembre 2016) ;
- *le cash-flow libre.* Les activités d'exploitation et d'investissement opérationnelles ont généré des flux nets positifs de 199,2 millions d'euros au 31 décembre 2017 (150,8 millions d'euros au 31 décembre 2016). En pro forma,

le cash-flow libre 2016 avait généré des flux positifs de 192,8 millions d'euros ;

- *l'endettement.* En 2016, le Groupe a eu recours à l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant de 650 millions d'euros et à un tirage d'une ligne de crédit à moyen terme de 200 millions d'euros. Par ailleurs une ligne de crédit renouvelable d'un montant de 400 millions d'euros et d'une durée de cinq ans, destinée à financer les besoins en fonds de roulement du Groupe a été mise en place en 2016. Cette ligne n'a été utilisée, ni au 31 décembre 2017, ni au 31 décembre 2016.

L'endettement financier net du Groupe se ventile de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2017	2016 retraité *
Dettes financières brutes	861,0	863,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(774,9)	(655,9)
Endettement financier net	86,1	207,1

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

4.3.2.2 / Dette financière

Dette financière au 31 décembre 2017

Au 31 décembre 2017, la dette financière brute du Groupe s'élève à 861,0 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2017	2016 retraité *
Emprunt obligataire 2023 et intérêts capitalisés	655,3	655,6
Ligne de crédit moyen terme	200,0	200,0
Dettes sur les contrat de location-financement	5,7	7,1
Découverts bancaires	0,0	0,1
Autres dettes financières	0,0	0,3
TOTAL	861,0	863,1

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Le tableau ci-après présente la dette brute du Groupe par devise au 31 décembre 2017.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2017	2016 retraité *
Euro	861,0	863,1
TOTAL	861,0	863,1

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Le tableau ci-après présente les échéances de la dette financière du Groupe au 31 décembre 2017.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017						
	Total	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6 et au-delà
Emprunts et dettes financières à long terme	853,8	20,0	51,9	81,4	50,5	0,0	650,0
Emprunt obligataire 2023	650,0						650,0
Ligne de crédit à moyen terme	200,0	20,0	50,0	80,0	50,0		
Dettes sur les contrats de location-financement	3,8		1,9	1,4	0,5		
Emprunts et dettes financières à court terme	7,2	7,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Intérêts capitalisés de l'emprunt obligataire 2023	5,3	5,3					
Dettes sur les contrats de location-financement	1,9	1,9					
Découverts bancaires	0,0						
Autres dettes financières	0,0	0,0					
TOTAL	861,0	27,2	51,9	81,4	50,5	0,0	650,0

Financement du Groupe lié à l'opération d'acquisition de Darty

Dans le cadre de l'acquisition de Darty, le Groupe a mis en place en 2016 des sources de financement, destinées à financer la composante en numéraire de l'acquisition et à refinancer l'ensemble des emprunts et lignes bancaires existantes dans chacune des deux sociétés.

Contrat de Crédit Senior

Le Contrat de Crédit Senior d'un montant total de 600,0 millions d'euros a une maturité de 5 ans à compter de sa signature le 20 avril 2016. Il se décompose en deux lignes :

- un prêt à moyen terme (*Senior Term Loan Facility*) d'un montant de 200,0 millions d'euros, amortissable à compter du 30^e mois ;
- une ligne de crédit revolving (*Revolving Facility*) d'un montant de 400,0 millions d'euros, destinée à financer les variations de trésorerie liées à la saisonnalité.

Les tirages au titre du Contrat de Crédit s'effectuent en euros et portent intérêts à un taux égal à la somme du taux de référence Euribor de la période et d'une marge révisable en fonction du *rating* du Groupe.

Sur la base du *rating* BB/Ba2 obtenu par le Groupe en septembre 2016, la marge applicable s'établit respectivement à 2,50 % pour le prêt à moyen terme et à 2,00 % pour la ligne de crédit revolving.

Le Contrat de Crédit prévoit une commission de non-utilisation égale à 40 % de la marge applicable, calculée sur les montants tirés et non annulés.

Au 31 décembre 2017, le prêt à moyen terme était tiré en totalité. La ligne de crédit revolving n'était pas utilisée.

Le Contrat de Crédit Senior bénéficie d'une garantie de certaines filiales du Groupe, les sociétés garantes étant les mêmes que celles qui garantissent les obligations *High Yield*.

Le contrat de Crédit comporte deux covenants financiers qui sont testés semestriellement :

- un ratio de levier ajusté :

Ce ratio est défini comme l'« endettement total ajusté » (soit la dette nette plus cinq fois le montant des loyers tels qu'ils figurent dans les derniers comptes consolidés du Groupe) divisé par l'« EBITDAR consolidé » (soit le résultat opérationnel courant du Groupe augmenté des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants et des loyers tels qu'ils figurent dans les derniers comptes consolidés du Groupe) ;

- un ratio de couverture des intérêts ajusté :

Ce ratio est défini comme l'« EBITDAR consolidé » (voir définition ci-dessus) divisé par les « charges financières (nettes) » augmentées des loyers tels qu'ils figurent dans les derniers comptes consolidés du Groupe.

Les covenants du Contrat de Crédit étaient respectés au 31 décembre 2017.

Le contrat de crédit comporte par ailleurs des engagements restrictifs généraux usuels dans ce type de contrat, entre autres, certaines restrictions liées à l'octroi de sûretés ou de garanties, à la cession ou à l'acquisition d'actifs, à la réalisation de fusion ou restructuration, à l'endettement ou à la distribution de dividendes (voir section 7.5).

L'ensemble de la documentation relative à ces financements est disponible sur le site internet du Groupe (www.fnacdarty.com).

Senior notes 2023

Le Groupe a émis le 22 septembre 2016 des obligations senior pour un montant en principal de 650 millions d'euros et portant intérêt annuel au taux de 3,25 %, remboursables en 2023 (« Obligations *High Yield* »).

Ces obligations sont de même rang que le Contrat de Crédit Senior. Les intérêts sont payables semestriellement.

Les Obligations *High Yield* sont admises aux négociations sur le *Global Exchange Market* de l'*Irish Stock Exchange*.

Ces obligations sont remboursables en totalité ou partiellement à tout moment jusqu'au 30 septembre 2019 à un prix égal au

montant du nominal augmenté d'une prime de remboursement anticipé et des intérêts courus non échus. À partir du 30 septembre 2019, elles seront remboursables en totalité ou partiellement pour les valeurs figurant dans le tableau ci-après :

Période de remboursement commençant le :	Prix de remboursement (en % du montant principal)
30 septembre 2019	101,625
30 septembre 2020	100,8125
30 septembre 2021 et au-delà	100,00

Ces obligations ont les mêmes garanties que le Crédit Senior.

Le contrat lié à l'émission des Obligations *High Yield* contient des clauses usuelles restreignant notamment la capacité du Groupe à contracter de l'endettement supplémentaire, verser des dividendes ou faire toute autre distribution, octroyer des sûretés et garanties, céder des actifs, effectuer des transactions avec des sociétés affiliées ou fusionner ou se consolider avec d'autres entités.

Le prospectus de l'opération (« offering memorandum ») est disponible sur le site de la Bourse d'Irlande.

4.3.3 / ANALYSE DES FLUX DE TRÉSORERIE



(en millions d'euros)

	Au 31 décembre		
	Publié 2017	Pro forma 2016 retraité *	Publié 2016 retraité *
Flux nets liés aux activités opérationnelles	311,1	304,1	246,5
Flux nets liés aux activités d'investissement opérationnelles	(111,9)	(111,3)	(95,7)
Cash-flow libre opérationnel	199,2	192,8	150,8
Flux nets liés aux activités d'investissement financiers	(1,8)		(1 026,4)
Flux nets liés aux activités de financement	(22,7)		132,0
Flux nets liés aux activités non poursuivies	(56,6)		(9,2)
Incidence de variations des cours de change	2,9		1,6
VARIATION NETTE DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	121,0		(751,2)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

4.3.3.1 / Flux nets liés aux activités opérationnelles et aux investissements opérationnels

(en millions d'euros)

Au 31 décembre

	Publié 2017	Pro forma 2016 retraité *	Publié 2016 retraité *
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	353,1	207,7	200,0
Variation du besoin en fonds de roulement	56,3	142,3	84,0
Impôts sur le résultat payés	(98,3)	(45,9)	(37,5)
FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	311,1	304,1	246,5
Investissements opérationnels	(112,6)	(117,0)	(88,6)
Variation des dettes et créances sur immobilisations	(1,3)	(9,0)	(9,0)
Désinvestissements opérationnels	2,0	14,8	1,9
FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT OPÉRATIONNELS	(111,9)	(111,3)	(95,7)
CASH-FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL	199,2	192,8	150,8

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Le flux de trésorerie publié lié aux activités opérationnelles et aux investissements opérationnels 2017, s'établit à 199,2 millions d'euros contre 192,8 millions d'euros en pro forma 2016 et 150,8 millions d'euros en publié 2016. En 2017, il bénéficie de l'amélioration du résultat opérationnel courant liée à la mise en œuvre de la stratégie d'intégration de Darty et dans une moindre mesure qu'en 2016 de la poursuite des plans d'actions visant à améliorer le besoin en fonds de roulement.

Investissements opérationnels réalisés en 2017

Au cours de l'année 2017, le montant des investissements opérationnels bruts du Groupe s'est élevé à 112,6 millions d'euros contre 88,6 millions d'euros en 2016 publié, en progression de 25,0 millions d'euros porté essentiellement par l'acquisition de Darty. En pro forma 2016, le montant des investissements opérationnels bruts du Groupe s'est élevé à 117,0 millions d'euros.

Les investissements ont notamment permis l'ouverture de nouveaux magasins (en France, Espagne, Portugal et Belgique), l'automatisation des entrepôts logistiques, la création d'espaces Darty dans les magasins Fnac, l'implantation d'Espaces cuisine dans le réseau Darty, l'augmentation des coûts informatiques pour accompagner la mise en place des synergies au sein du Groupe, ainsi que la digitalisation de magasins existants afin d'améliorer l'expérience client.

D'une façon générale, les investissements ont vocation à soutenir la stratégie du Groupe et notamment la complémentarité des enseignes Fnac et Darty, l'omnicanal et le digital.

Le tableau ci-dessous détaille les investissements opérationnels bruts par segment géographique pour les années 2017 et 2016 :



(en millions d'euros)

	Publié				Pro forma			
	France-Suisse	Péninsule Ibérique	Benelux	Total	France-Suisse	Péninsule Ibérique	Benelux	Total
31 décembre 2017								
Sous-total investissements magasins et internet	80,4	9,1	9,9	99,4	80,4	9,1	9,9	99,4
Sous-total investissements opérationnels hors points de vente	10,6	1,6	1,0	13,2	10,6	1,6	1,0	13,2
TOTAL INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS	90,9	10,7	11,0	112,6	90,9	10,7	11,0	112,6
31 décembre 2016 retraité *								
Sous-total investissements magasins et internet	65,5	9,2	6,5	81,2	87,5	9,2	10,8	107,5
Sous-total investissements opérationnels hors points de vente	6,5	0,6	0,3	7,4	8,4	0,6	0,5	9,5
TOTAL INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS	72,0	9,9	6,7	88,6	95,9	9,9	11,3	117,0

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Principaux investissements envisagés

À la date du présent Document de référence, aucun investissement opérationnel significatif n'a fait l'objet d'engagements fermes vis-à-vis de tiers. La stratégie du Groupe en termes d'implantation de futurs magasins du Groupe est précisée en section 1.4.4.

Afin de soutenir son plan stratégique Confiance+ présenté en décembre 2017, le Groupe compte accroître sensiblement le niveau de ses investissements opérationnels bruts en 2018. Les priorités de l'année 2018 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 ;
- poursuite de l'harmonisation du processus et accompagnement de la mise en place des synergies au sein du nouveau Groupe.

Ces investissements seront financés grâce à la trésorerie propre et aux flux d'exploitation du Groupe.

Le Groupe envisage en 2018 de poursuivre sa politique d'investissements maîtrisée.

4.3.3.2 / Flux nets liés aux activités d'investissements financiers

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	Publié	
	2017	2016 retraité *
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(0,3)	(1 026,2)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	0,0	(1,3)
Acquisitions d'autres actifs financiers	(1,5)	(0,9)
Cessions d'autres actifs financiers	0,0	1,4
Intérêts et dividendes reçus	0,0	0,6
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement financiers	(1,8)	(1 026,4)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Les investissements financiers nets du Groupe présentent une dépense de 1,8 million d'euros en 2017 contre une dépense de 1 026,4 millions d'euros en 2016.

En 2017, les acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise représentent les ajustements du prix d'acquisition de Darty.

En 2017, les acquisitions d'autres actifs financiers incluent pour 1,5 million d'euros d'investissement dans le fond Daphni Purple. Par ailleurs, le Groupe s'est engagé à souscrire les 69 % de parts restantes pour 4,8 millions d'euros.

En 2016 les acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise représentaient les flux financiers engendrés par l'acquisition de Darty pour 1 024,2 millions d'euros, ainsi qu'un décaissement de 2,0 millions d'euros pour l'acquisition de 50 % de la société Izneo.

Les cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée représentent une sortie de trésorerie de 1,3 million d'euros, dans le cadre de la cession de l'activité *call center*.

Les acquisitions d'autres actifs financiers incluent pour 0,7 million d'euros d'investissement dans le fonds Daphni Purple.

4.3.3.3 / Flux nets liés aux activités de financement

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	Publié	
	2017	2016 retraité *
Augmentation/Diminution de capital	11,9	157,1
Autres opérations avec les actionnaires	(3,9)	3,9
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	4,2	0,0
Dividendes versés aux actionnaires, société mère	(0,2)	0,0
Intérêts versés et assimilés	(26,2)	(24,1)
Financement du fond de pension Comet	(8,5)	(4,9)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(22,7)	132,0

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement présentent une dépense de 22,7 millions d'euros en 2017 et une ressource de 132,0 millions d'euros en 2016.

En 2017, l'augmentation de capital de 11,9 millions d'euros représente la création de 535 364 actions créées pour servir la rémunération des plans d'options de performance dénoués en

2017 et 2016. Cette augmentation est compensée par la variation de la dette envers les bénéficiaires des plans d'options qui avaient versé la trésorerie sur 2016 pour 3,9 millions d'euros. En 2016, l'augmentation de capital représente la création de 2 944 901 actions créées pour servir l'augmentation de capital réservée à Vivendi pour un montant de 157,1 millions d'euros, net des frais d'émission.

En 2017, les encaissements pour acquisition d'actions d'autocontrôle représentent principalement le remboursement d'actions Darty détenues par UBS dans le cadre des plans de rémunération en action des managers de l'ex Groupe Darty. Ce poste inclut également les décaissements et encaissements liés à l'acquisition d'actions Fnac Darty réalisée dans le cadre du contrat de liquidité ouvert le 19 juin 2013 auprès de Rothschild & C^e Banque. Au 31 décembre 2017, le Groupe ne détient pas d'action d'auto-contrôle.

Les intérêts versés et assimilés représentent les intérêts financiers des instruments mis en place pour le financement Groupe. De

plus en 2017, ce poste inclut un montant de 10,0 millions d'euros reçu par le Groupe dans le cadre d'une avance accordée par le Crédit Agricole.

Le financement du fonds de pension britannique Comet qui a été intégré lors de l'acquisition de Darty Plc représente, les décaissements effectués par le Groupe, dans le cadre des engagements de retraite pour les anciens salariés de Comet au Royaume-Uni. Le financement du fonds de pension Comet a été renégocié en 2017. À partir du mois de juillet 2017 il est de 4,0 millions de livres sterling par an, contre un montant de 10,0 millions de livres sterling précédemment.

4.3.3.4 / Variation de la trésorerie nette

La variation de la trésorerie nette au cours des exercices 2017 et 2016 se répartit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	Publié	
	2017	2016 retraité*
Endettement financier net au 1^{er} janvier	207,1	(544,1)
Cash-flow libre opérationnel	199,2	150,8
Intérêts versés nets des intérêts et dividendes reçus	(26,2)	(23,5)
Acquisitions et cessions de filiales nettes de l'endettement acquis ou cédé	(0,3)	(1 027,5)
Acquisitions et cessions d'autres actifs financiers (nets)	(1,5)	0,5
Dividendes versés	(0,2)	0,0
Augmentation/Diminution de capital	11,9	157,1
Autres opérations avec les actionnaires	(3,9)	3,9
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	4,2	0,0
Flux nets liés aux activités non poursuivies	(56,6)	(9,2)
Financement du fond de pension Comet	(8,5)	(4,9)
Incidence des variations des cours de change	2,9	1,6
Variation de l'endettement financier net	121,0	(751,2)
Endettement financier net au 31 décembre	86,1	207,1

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Les flux nets liés aux activités non poursuivies représentent principalement les flux financiers générés par l'activité du Groupe au Brésil.

4.4 / Événements récents et perspectives

4.4.1 / OBJECTIFS DU GROUPE

En 2017, tout en menant son intégration, Fnac Darty affiche des résultats solides. Le Groupe a réalisé une croissance supérieure à celle de ses marchés en délivrant une marge brute en croissance, grâce à une politique commerciale maîtrisée et aux synergies d'intégration. Le résultat opérationnel est ainsi en forte progression, et la bonne génération de cash-flow a permis une baisse rapide de la dette nette du Groupe.

En 2018, Fnac Darty poursuivra les chantiers stratégiques de Confiance+ et notamment : développement de nouvelles offres de produits et services, ouverture de nouveaux magasins en franchise et de nouveaux points de vente cuisine, accélération sur Internet via l'omnicanal et les marketplaces, personnalisation de l'expérience client, enrichissement des programmes de fidélité et développement de partenariats.

Les accords à l'achat, avec le Groupe Carrefour, seront ainsi progressivement déployés, avec des impacts sur les résultats légèrement positifs en 2018, bien que le plein effet soit attendu à partir de 2019.

Le Groupe envisage, par ailleurs, de lancer en 2018 une augmentation de capital réservée aux salariés, afin de mobiliser l'ensemble des équipes dans le nouveau projet d'entreprise. Cette opération devrait avoir un impact, non récurrent et peu significatif, sur la dilution et le résultat opérationnel.

Le Groupe confirme son objectif de 130 millions d'euros de synergies à fin 2018, ainsi que ses objectifs à moyen terme qui visent une croissance supérieure à ses marchés et une marge opérationnelle courante de 4,5 % à 5 %, hors impact des accords à l'achat avec Carrefour.

4.4.2 / ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

Vivendi a conclu le 16 janvier 2018 une opération de couverture avec Société Générale afin de protéger la valeur de sa participation de 11 % du capital de Fnac Darty.

Vivendi conserve la possibilité d'un dénouement en numéraire ou par livraison d'actions au terme de cette opération, soit au plus tard dans le courant du second semestre 2019.

Dans le cadre de cette opération, Société Générale a procédé pour sa propre couverture à un placement privé des actions auprès d'investisseurs institutionnels.

La société SFAM, acteur important des assurances de téléphonie mobile et produits multimédias nomades, a annoncé le 6 février 2018 avoir pris une participation de 11 % au capital de Fnac Darty. Fnac Darty et SFAM entretiennent des relations commerciales depuis 2015 et de manière plus généralisée depuis le second trimestre 2017.

La SFAM souligne ainsi la confiance qu'elle a dans Fnac Darty et ses perspectives de développement, ainsi que son souhait d'accompagner ce développement.

5



États financiers

5.1 / Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2017 et 2016	142	5.5 / Changement significatif de la situation financière ou commerciale	239
5.2 / Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017	148	5.6 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	240
5.3 / Comptes sociaux	222	5.7 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	246
5.4 / Annexe comptable	226		

5.1 / Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2017 et 2016

Compte de résultat consolidé pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2017	2016 retraité *
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	4-5	7 448,2	5 369,2
Coût des ventes		(5 187,3)	(3 793,1)
MARGE BRUTE		2 260,9	1 576,1
Charges de personnel	6-7	(1 093,1)	(785,4)
Autres produits et charges opérationnels courants		(899,6)	(629,2)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	8	1,9	0,2
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	9	270,1	161,7
Autres produits et charges opérationnels non courants	10	(53,3)	(38,2)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		216,8	123,5
Charges financières (nettes)	11	(44,0)	(76,2)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		172,8	47,3
Impôt sur le résultat	12	(48,3)	(23,2)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		124,5	24,1
<i>dont part du Groupe</i>		124,2	23,5
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		0,3	0,6
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES	32	(87,0)	(21,6)
<i>dont part du Groupe</i>		(87,0)	(21,6)
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		0,0	0,0
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		37,5	2,5
<i>dont part du Groupe</i>		37,2	1,9
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		0,3	0,6
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		37,2	1,9
Résultat par action <i>(en euros)</i>	13	1,41	0,09
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	13	1,40	0,09
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		124,2	23,5
Résultat par action <i>(en euros)</i>	13	4,70	1,11
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	13	4,68	1,09

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty (les principaux impacts du retraitement sont indiqués en note 15).

État du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2017	2016 retraité *
RÉSULTAT NET		37,5	2,5
Éléments recyclables en résultat	14	(3,1)	11,3
Éléments non recyclables en résultat	14	0,2	(13,9)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, APRÈS IMPÔT	14	(2,9)	(2,6)
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		34,6	(0,1)
<i>dont part du Groupe</i>		<i>34,3</i>	<i>(0,7)</i>
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		<i>0,3</i>	<i>0,6</i>

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty (les principaux impacts du retraitement sont indiqués en note 15).

État de la situation financière consolidée pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016 retraité *
Goodwill	15	1 541,4	1 541,1
Immobilisations incorporelles	16	473,0	462,3
Immobilisations corporelles	17	611,2	613,4
Participations dans les sociétés mises en équivalence	8	22,0	20,1
Actifs financiers non courants	19	15,9	15,6
Actifs d'impôts différés	12.2.2	59,9	41,5
Autres actifs non courants		0,0	0,0
ACTIFS NON COURANTS		2 723,4	2 694,0
Stocks	20	1 072,8	1 057,3
Créances clients	21	265,1	208,9
Créances d'impôts exigibles	12.2.1	50,2	19,4
Autres actifs financiers courants	22.1	22,3	25,7
Autres actifs courants	22.1	358,0	340,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	26	774,9	656,0
ACTIFS COURANTS		2 543,3	2 307,4
ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	32	3,1	64,0
TOTAL ACTIF		5 269,8	5 065,4

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty (les principaux impacts du retraitement sont indiqués en note 15).

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016 retraité *
Capital social	23	26,7	26,1
Réserves liées au capital		988,8	977,5
Réserves de conversion		(5,2)	(4,4)
Autres réserves et résultat net		85,7	43,4
CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE	23	1 096,0	1 042,6
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés		7,0	6,8
CAPITAUX PROPRES		1 103,0	1 049,4
Emprunts et dettes financières à long terme	27	853,8	854,9
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	24	179,8	186,3
Autres passifs non courants	22.2	194,6	192,2
Passifs d'impôts différés	12	192,7	188,8
PASSIFS NON COURANTS		1 420,9	1 422,2
Emprunts et dettes financières à court terme	27	7,2	8,2
Autres passifs financiers courants	22.1	18,5	10,0
Dettes fournisseurs	22.1	1 765,6	1 597,5
Provisions	25	72,5	32,4
Dettes d'impôts exigibles	12	47,3	62,2
Autres passifs courants	22	828,6	845,9
PASSIFS COURANTS		2 739,7	2 556,2
DETTES ASSOCIÉES À DES ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	32	6,2	37,6
TOTAL PASSIF		5 269,8	5 065,4

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty (les principaux impacts du retraitement sont indiqués en note 15).

Tableau des flux de trésorerie consolidés aux 31 décembre 2017 et 2016

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2017	2016 retraité *
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		124,5	24,1
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie		133,6	105,0
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT	31.1	258,1	129,1
Charges et produits d'intérêts financiers		34,4	54,3
Dividendes reçus		(0,1)	(0,1)
Charge nette d'impôt exigible	12.1	60,7	16,7
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT AVANT IMPÔTS, DIVIDENDES ET INTÉRÊTS		353,1	200,0
Variation du besoin en fonds de roulement	22	56,3	84,0
Impôts sur le résultat payés		(98,3)	(37,5)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	31.1	311,1	246,5
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(113,9)	(97,6)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		2,0	1,9
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise		(0,3)	(1 020,7)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée		0,0	(1,3)
Acquisitions d'autres actifs financiers		(1,5)	(0,9)
Cessions d'autres actifs financiers		0,0	1,4
Intérêts et dividendes reçus		0,0	0,6
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	31.2	(113,7)	(1 116,6)
Augmentation/Diminution de capital		11,9	157,1
Autres opérations avec les actionnaires		(3,9)	3,9
Acquisitions ou cessions d'actions d'auto-contrôle		4,2	0,0
Dividendes versés aux actionnaires		(0,2)	0,0
Émission d'emprunts		0,0	650,0
Augmentation/Diminution des autres dettes financières		(2,5)	200,0
Intérêts versés et assimilés		(20,9)	(18,5)
Financement du fonds de pension Comet	31.4	(8,5)	(4,9)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	31.3	(19,9)	987,6
Flux nets liés aux activités non poursuivies	32	(56,2)	(7,6)
Incidence des variations des cours de change		(2,3)	1,4
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE		119,0	111,3
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	30	655,9	544,6
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	30	774,9	655,9

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty (les principaux impacts du retraitement sont indiqués en note 15).

Variation des capitaux propres consolidés aux 31 décembre 2017 et 2016

(Avant affectation du résultat 2017) (en millions d'euros)	Nombre d'actions en circulation ^(a)	Capital social	Réserves liées au capital	Réserves de conversion	Autres réserves et résultats nets	Capitaux propres		
						Part Groupe	Intérêts non contrôlés	Totaux
AU 31 DÉCEMBRE 2015	16 687 774	16,7	496,7	(13,5)	57,4	557,3	7,0	564,3
Résultat global total				9,1	(9,8)	(0,7)	0,6	(0,1)
Variation de capital	9 434 997	9,4	480,8			490,2		490,2
Variation de périmètre						0,0	(0,8)	(0,8)
Titres d'auto-contrôle					0,1	0,1		0,1
Valorisation des paiements fondés sur les actions					2,1	2,1		2,1
Dividendes distribués					0,0	0,0		0,0
Juste valeur d'acquisition des intérêts minoritaires de Darty plc					3,2	3,2		3,2
Quote-part des frais d'acquisition de Darty plc affectée en capitaux propres					(9,9)	(9,9)		(9,9)
Autres mouvements					0,3	0,3		0,3
AU 31 DÉCEMBRE 2016*	26 122 771	26,1	977,5	(4,4)	43,4	1 042,6	6,8	1 049,4
Résultat global total				(0,8)	35,1	34,3	0,3	34,6
Variation de capital	535 364	0,6	11,3			11,9		11,9
Variation de périmètre						0,0		0,0
Titres d'auto-contrôle					4,2	4,2		4,2
Valorisation des paiements fondés sur les actions					3,5	3,5		3,5
Dividendes distribués					(0,2)	(0,2)		(0,2)
Quote-part des frais d'acquisition de Darty plc affectée en capitaux propres					(0,3)	(0,3)		(0,3)
Autres mouvements						0,0	(0,1)	(0,1)
AU 31 DÉCEMBRE 2017 ^{(a) (b)}	26 658 135	26,7	988,8	(5,2)	85,7	1 096,0	7,0	1 103,0

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty (les principaux impacts du retraitement sont indiqués en note 15).

(a) Valeur nominale des actions de 1 euro.

(b) Nombre d'actions au capital au 31 décembre 2017 : 26 658 135.

5.2 / Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017

NOTE 1	Généralités	149
NOTE 2	Principes et méthodes comptables	149
NOTE 3	Faits marquants	163
NOTE 4	Secteurs opérationnels	163
NOTE 5	Produits des activités ordinaires	166
NOTE 6	Charges de personnel	166
NOTE 7	Plans de rémunération de la performance	167
NOTE 8	Entreprises associées	174
NOTE 9	Résultat opérationnel courant	176
NOTE 10	Autres produits et charges opérationnels non courants	176
NOTE 11	Charges financières (nettes)	177
NOTE 12	Impôt	178
NOTE 13	Résultats par action	181
NOTE 14	Autres éléments du résultat global	183
NOTE 15	Goodwill et regroupements d'entreprises	184
NOTE 16	Immobilisations incorporelles	186
NOTE 17	Immobilisations corporelles	188
NOTE 18	Tests de dépréciation des actifs non financiers	190
NOTE 19	Actifs financiers non courants	192
NOTE 20	Stocks	192
NOTE 21	Créances clients	193
NOTE 22	Actifs et passifs courants et autres passifs non courants	194
NOTE 23	Capitaux propres	195
NOTE 24	Avantages du personnel et assimilés	195
NOTE 25	Provisions	199
NOTE 26	Trésorerie et équivalents de trésorerie	200
NOTE 27	Dettes financières	201
NOTE 28	Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse	202
NOTE 29	Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers	205
NOTE 30	Endettement financier net	206
NOTE 31	Tableau des flux de trésorerie	206
NOTE 32	Activités non poursuivies	211
NOTE 33	Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels	213
NOTE 34	Transactions avec les parties liées	215
NOTE 35	La rémunération des dirigeants	216
NOTE 36	Honoraires des commissaires aux comptes	217
NOTE 37	Événements postérieurs à la clôture	218
NOTE 38	Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2017	218
NOTE 39	Taux de change utilisés pour la conversion des sociétés en monnaie étrangère	221

NOTE 1 GÉNÉRALITÉS**1.1 / Généralités**

Fnac Darty, société mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à conseil d'administration, dont le siège social est 9, rue des Bateaux-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 Fnac Darty est soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2017 reflètent la situation comptable de Fnac Darty et de ses filiales ainsi que ses intérêts dans les entreprises associées et coentreprises.

Le 21 février 2018, le conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés au 31 décembre 2017. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'assemblée générale des actionnaires.

1.2 / Contexte de publication

Fnac Darty, composé de la société Fnac Darty et ses filiales (collectivement « Fnac Darty »), est le leader de la distribution de biens de loisirs, techniques et électroménagers pour le grand public en France et un acteur majeur sur les autres marchés géographiques où il est présent à savoir l'Espagne, le Portugal, la Belgique, les Pays-Bas et la Suisse. Fnac Darty a également une présence en franchise au Maroc, au Qatar, en Côte-d'Ivoire, au Cameroun et au Congo.

L'admission des titres de Fnac Darty aux négociations sur le marché réglementé NYSE Euronext Paris, impose l'établissement de comptes consolidés établis selon les normes IFRS.

Les états financiers consolidés du Groupe 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 au titre de l'exercice 2017 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'adoptées par l'Union européenne (disponibles sur http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index_fr.htm) à la date de clôture de ces états financiers et qui sont d'application obligatoire à cette date, et présentés avec en comparatif, l'exercice 2016 établi selon le même référentiel. Sur les périodes présentées, les normes et interprétations adoptées par l'Union européenne sont similaires aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*). Par conséquent, les comptes du Groupe sont établis en conformité avec les normes et interprétations, telles que publiées par l'IASB.

Les normes internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*), les interprétations IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*), et les SIC (*Standard Interpretation Committee*).

Les états financiers consolidés présentés ne tiennent pas compte des projets de normes et interprétations qui ne sont encore, à la date de clôture, qu'à l'état d'exposés sondages à l'IASB et à l'IFRIC, de même que des textes dont l'application n'est pas obligatoire en 2017.

L'exercice de référence du Groupe est du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés annuels sont conformes à ceux retenus pour les comptes consolidés annuels précédents, à l'exception, le cas échéant, des normes et interprétations adoptées dans l'Union européenne applicables pour le Groupe à compter du 1^{er} janvier de l'année du dernier exercice (cf. note 2.2 « Référentiel IFRS appliqué »).

Le Groupe n'applique pas de norme ou interprétation par anticipation.

2.2 / Référentiel IFRS appliqué**2.2.1 Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne, et d'application non obligatoire aux exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2017 et non anticipés par le Groupe**

- La norme IFRS 9 – Instruments financiers. Publiée en novembre 2016, la norme IFRS 9 établit les principes de comptabilisation et d'information financière en matière d'actifs financiers. Ces principes viendront remplacer, à compter du 1^{er} janvier 2018, ceux actuellement énoncés par la norme IAS 39 – Instruments financiers.

En vue de la transition à IFRS 9, le Groupe a examiné les points suivants :

- dépréciation : le Groupe a notamment examiné sa méthode de dépréciation des créances clients. Étant donné l'activité de vente de détail aux particuliers qui implique un niveau de créances et un risque de non-recouvrement très faible, la mise en œuvre d'IFRS 9 n'aura pas d'impact significatif ;
- comptabilité de couverture : le Groupe utilise des instruments de change à terme pour couvrir son budget et ses engagements spécifiques en devises étrangères. Les dérivés contractés sont actuellement qualifiés d'instruments de couverture des flux de trésorerie. IFRS 9 n'aura pas d'impact sur la comptabilisation de ces opérations.

Le Groupe appliquera IFRS 9 à partir du 1^{er} janvier 2018 de façon rétrospective avec un rattrapage cumulatif des impacts sur les capitaux propres à la date d'application hormis pour la comptabilité de couverture pour laquelle l'application sera prospective.

- La norme IFRS 15 et clarifications IFRS 15 – Revenus tirés des contrats conclus avec des clients. La norme IFRS 15 entrera en vigueur pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2018. Elle constituera la nouvelle norme unifiée concernant la comptabilisation du chiffre d'affaires. Elle remplacera notamment IAS 18 – Produits des activités ordinaires et IFRIC 13 – Programmes de fidélisation de la clientèle actuellement appliquées par le Groupe.

En vue de la transition à IFRS 15, le Groupe a tout d'abord procédé à une analyse qualitative et quantitative des principaux sujets pouvant impacter les états financiers. Les sujets ayant fait l'objet d'une analyse approfondie sont les suivants :

- qualification Agent/Principal ;
- garanties ;
- contrats de franchise ;
- ventes avec droit de retour ;
- programme de fidélité ;
- cartes et chèques cadeaux Fnac Darty.

D'une manière générale, au regard des analyses menées, le Groupe s'attend à ce que l'effet d'IFRS 15 sur ses états financiers soit non significatif.

Concernant les contrats de garantie, l'application d'IFRS 15 conduit à identifier deux obligations de performances distinctes au sein de certains contrats incluant une offre de reprise (Contrats d'extension de garantie 5 ans). L'impact attendu en termes de rythme de reconnaissance du revenu et de présentation est peu significatif.

Concernant les ventes avec droits de retour : en accord avec IAS 18, le Groupe comptabilise jusqu'à présent une provision nette au titre des droits de retours estimés. L'estimation des retours est en fonction des statistiques de retours observés. Pour les ventes avec droit de retour, IFRS 15 ne permet pas la compensation et conduit à présenter un passif de remboursement en contrepartie du chiffre d'affaires ainsi qu'un actif de retour en contrepartie du coût des achats. L'impact attendu est essentiellement un impact de présentation sur le revenu et sur les coûts d'achats, sans impact net sur la marge.

Concernant les cartes cadeaux, l'impact d'IFRS 15 porte sur la date de reconnaissance du produit de non-utilisation qui, en tant qu'élément variable du revenu lié à la vente de la carte, doit être reconnu à proportion de l'utilisation de la carte par le client. Actuellement, lorsqu'il est estimable de manière fiable sur une base statistique pluriannuelle, le produit de non-utilisation des cartes et chèques cadeaux est reconnu dans les produits des activités ordinaires. Dans le cas contraire il est reconnu à l'expiration du support. L'estimation de cet impact est en cours de finalisation mais l'impact attendu devrait être peu significatif.

Le Groupe appliquera IFRS 15 à partir du 1^{er} janvier 2018 et prévoit de réaliser la transition selon la méthode rétrospective simplifiée avec un rattrapage cumulatif des effets imputé sur les capitaux propres à la date de transition.

2.2.2 Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017

- Amendements à IAS 12 – Impôts sur le résultat : comptabilisation d'actifs d'impôts différés au titre de pertes latentes.
- Amendements à IAS 7 – Initiative concernant les informations à fournir.

L'application de ces textes n'a pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

2.2.3 Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne, et d'application obligatoire aux exercices post-2017

- Améliorations annuelles des IFRS 2014-2016.
- IFRS 1 et IAS 28 : modifications applicables aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018.
- IFRS 12 : modifications applicables aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017.

■ IFRS 16 – Contrats de location :

Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié la norme IFRS 16 Contrats de location qui remplacera IAS 17 – Contrats de location, ainsi que IFRIC 4 – Déterminer si un accord contient un contrat de location, SIC 15 – Avantages dans les contrats de location simple et SIC 27 – Évaluation de la substance des transactions impliquant la forme juridique d'un contrat de location.

La norme IFRS 16 entrera en vigueur pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2019.

Cette nouvelle norme impose l'activation des contrats de location.

En vue de la transition à IFRS 16, Fnac Darty a procédé à un recensement de ses contrats de location immobiliers et mobiliers.

À ce stade, le Groupe dénombre environ 5 000 contrats de location dont environ 600 contrats immobiliers.

Les sujets suivants font actuellement l'objet d'une analyse approfondie :

- choix de la méthode de transition ;
- durées à appliquer ;
- taux à retenir ;
- recensement des informations exhaustives pour la génération des écritures comptables.

Fnac Darty mène actuellement les travaux permettant les calculs d'impacts sur les états financiers, et s'attend à ce que ceux-ci soient significatifs en raison du grand nombre de magasins en location.

À cette fin, Fnac Darty a fait l'acquisition d'une solution informatique permettant :

- la centralisation de tous les contrats de locations ;
- la mise à jour des informations en temps réel ;
- la génération des écritures comptables ;
- la gestion des données prévisionnelles ;
- l'analyse des impacts financiers tant au niveau du Groupe que sur des périmètres analytiques.

Le déploiement de cet outil est programmé sur le premier semestre 2018.

Principales modifications du bilan

Le changement le plus important sera que tous les contrats de location seront portés au bilan des preneurs. Ainsi le Groupe s'attend à une forte augmentation de ses immobilisations et de son endettement.

Conséquences sur le compte de résultat

IFRS 16 change la nature de la charge liée aux contrats de location. IFRS 16 remplace la ligne de charges de location unique selon IAS 17, par une charge d'amortissement des actifs loués et une charge d'intérêt sur les passifs liés à la location. Pour le Groupe cette modification alignera le traitement des charges de location pour tous les contrats de location. Tandis que la charge d'amortissement sera linéaire, la charge d'intérêt se réduira au cours du contrat, au fur et à mesure des paiements liés au contrat. Il en résultera une diminution de la charge totale quand un contrat de location approche de son échéance.

Conséquences sur les flux de trésorerie

IFRS 16 n'aura aucune conséquence sur le montant total des flux de trésorerie.

Avec IFRS 16, les flux de trésorerie d'exploitation seront réduits avec en contrepartie une augmentation correspondante des flux de financement, comparés aux montants selon IAS 17. En effet, en appliquant IAS 17, les sociétés présentent les flux de trésorerie liés aux contrats de location simple comme des flux d'exploitation. En appliquant IFRS 16, les remboursements des passifs liés aux contrats de location seront inclus dans les flux de financement.

2.2.4 Normes, amendements et interprétations non encore adoptés par l'Union européenne, et d'application obligatoire aux exercices post 2017

L'IASB a également publié les textes suivants pour lesquels le Groupe n'anticipe pas d'incidence significative :

- amendements à IFRS 10 et IAS 28 – Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise ;
- amendements à IFRS 2 – Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions ;
- améliorations annuelles des IFRS 2015-2017 ;
- interprétation IFRIC 22 – Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée ;
- interprétation IFRIC 23 – Incertitudes relatives aux traitements fiscaux.

2.2.5 Options prises lors de la première adoption des IFRS

Le Groupe 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 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, Fnac Darty 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 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 ont été remis à zéro, en contrepartie des réserves consolidées, 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 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 ;
- des actifs de régimes à prestations définies, évalués à la juste valeur ;
- de la quote-part des titres conservés d'une filiale ou d'une entreprise associée, évalués à la juste valeur au moment de la perte de contrôle ou d'influence notable ;
- des actifs non courants détenus en vue de la vente, évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession dès que leur vente est considérée comme hautement probable. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente.

2.3.2 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

Les principales hypothèses retenues et estimations faites par la direction du Groupe pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels et goodwill, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, 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 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 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 Unités Génératrices de Trésorerie pour le test de perte de valeur Principales hypothèses retenues pour la construction des valeurs d'utilité (taux d'actualisation, taux de croissance à l'infini, flux de trésorerie attendus) Appréciation du contexte économique et financier des pays dans lequel le Groupe opère
Notes 2.16 et 24	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
Note 2.19	Coût de ventes des marchandises	À la clôture de l'exercice, une évaluation des ristournes et coopérations commerciales à percevoir est effectuée sur la base des contrats signés avec les fournisseurs. Cette évaluation est notamment basée sur le montant des achats annuels, des quantités d'articles achetés ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression du volume d'achats pour les ristournes et la réalisation des services rendus aux fournisseurs au titre des coopérations commerciales
Notes 2.9 et 20	Stocks	Perspectives d'écoulement des stocks pour le calcul de la dépréciation
Notes 2.13 et 12	Impôt	Hypothèses retenues pour la reconnaissance des impôts différés actifs liés aux reports déficitaires et aux différences temporelles
Notes 2.15 et 25	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)
Note 32	Actifs détenus en vue de la vente	Les actifs détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession

2.3.3 Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie de Fnac Darty est établi en conformité avec la norme IAS 7 et son amendement, 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 sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle.

Sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale les entités pour lesquelles le Groupe :

- 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.

Généralement une relation de contrôle existe lorsque le Groupe détient plus de 50 % des droits de vote d'une entité ou lorsque le Groupe 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 transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les entreprises consolidées sont éliminés. Les résultats sur les opérations internes avec les sociétés contrôlées sont intégralement éliminés.

Les principes et méthodes comptables des filiales sont modifiés le cas échéant afin d'assurer l'homogénéité des traitements retenus au niveau du Groupe.

2.4.2 Mise en équivalence des entreprises associées

Fnac Darty exerce une influence notable dans certaines sociétés, appelées entreprises associées. L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle de la société, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques. L'influence notable est présumée lorsque plus de 20 % des droits de vote sont détenus. Les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Cette méthode consiste à enregistrer, à la date à laquelle la société devient une entreprise associée ou une coentreprise, une participation dans les sociétés mises en équivalence dans l'état de la situation financière consolidée. Cette participation est initialement comptabilisée au coût d'acquisition. Elle est ensuite ajustée après la date d'acquisition de la quote-part du Groupe dans le résultat global non distribué de l'entreprise détenue. Ces résultats peuvent être retraités pour une mise en conformité avec les principes comptables du Groupe. Le goodwill se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées est inclus dans la valeur des titres mis en équivalence. Le profit ou la perte lié à la réévaluation à sa juste valeur de la quote-part antérieurement détenue (lors de la prise de contrôle d'une société mise en équivalence) sont enregistrés sur la ligne « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ».

Le goodwill des sociétés mises en équivalence est inclus dans la valeur comptable des titres et n'est pas présenté séparément. Il ne fait donc pas l'objet d'un test de dépréciation distinct.

Toutes les sociétés consolidées selon la méthode de la mise en équivalence, s'inscrivent dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe et sont rattachées à un de ses secteurs opérationnels. Elles sont intégrées dans le reporting interne du Groupe au sens de la norme IFRS 8 et leur performance opérationnelle est suivie au niveau de chaque Pôle d'activité auquel elles appartiennent. De ce fait, le Groupe a estimé qu'il était

pertinent de classer au sein du résultat opérationnel la quote-part dans les résultats de ses sociétés mises en équivalence.

2.4.3 Regroupements d'entreprises

Le Groupe applique la norme IFRS 3 révisée – Regroupement d'entreprises.

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition :

- le coût d'une acquisition est évalué à la juste valeur de la contrepartie transférée, y compris tout ajustement de prix, à la date de prise de contrôle. Toute variation ultérieure de juste valeur d'un ajustement de prix est comptabilisée en résultat ou en autres éléments du résultat global, selon les normes applicables ;
- la différence entre la contrepartie transférée (prix d'acquisition) et la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris à la date de prise de contrôle représente le goodwill, comptabilisée à l'actif de l'état de la situation financière.

Les ajustements de la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris enregistrés sur une base provisoire (en raison de travaux d'expertise en cours ou d'analyses complémentaires) sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs du goodwill s'ils interviennent dans la période d'un an à compter de la date d'acquisition et s'ils résultent de faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat, comme tout changement d'estimation.

Pour chaque prise de contrôle impliquant une prise de participation inférieure à 100 %, la fraction d'intérêt non acquise (participations ne donnant pas le contrôle) est évaluée :

- soit à sa juste valeur : dans ce cas, un goodwill est comptabilisé pour la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle (méthode du goodwill complet) ;
- soit à sa quote-part d'actif net identifiable de l'entité acquise : dans ce cas, seul un goodwill au titre de la part acquise est comptabilisé (méthode du goodwill partiel).

Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en charges sur la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Les ajustements ou compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à la juste valeur à la date de l'acquisition même si leur réalisation n'est pas considérée comme probable.

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, la participation que le Groupe détenait précédemment dans l'entreprise acquise est réévaluée, au moment de la prise de contrôle de cette entreprise, à la juste valeur par le compte de résultat. Pour la détermination du goodwill à la date d'obtention du contrôle, la juste valeur de la contrepartie transférée (par exemple le prix payé) est augmentée de la juste valeur de la participation précédemment détenue par le Groupe. Le montant des autres éléments du résultat global précédemment comptabilisé au titre de la participation détenue avant la prise de contrôle est recyclé en compte de résultat.

2.5 / Conversion des devises étrangères

2.5.1 Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chaque entité du Groupe sont évalués en utilisant la devise de l'environnement économique principal (« monnaie fonctionnelle ») dans laquelle l'entité opère. Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euros qui constitue la monnaie de présentation du Groupe.

2.5.2 Comptabilisation des opérations en devises

Les transactions libellées en devises étrangères sont comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les éléments monétaires en devises étrangères sont convertis à chaque arrêté comptable en utilisant le cours de clôture. Les écarts de change en résultant ou provenant du règlement de ces éléments monétaires sont comptabilisés en produits ou charges de la période.

Les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués au coût historique sont convertis au cours de la date de la transaction et les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués à la juste valeur sont convertis au cours de la date où cette juste valeur a été déterminée. Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement dans les autres éléments du résultat global, la composante « change » de ce profit ou de cette perte est comptabilisée également dans les autres éléments du résultat global. Dans le cas contraire, cette composante est comptabilisée en résultat de la période.

Le traitement des couvertures de change sous forme de dérivés est décrit dans le paragraphe 2.11.3 « Instruments dérivés » de la note 2.11 « Actifs et passifs financiers ».

2.5.3 Conversion des états financiers des établissements à l'étranger

Les comptes consolidés du Groupe sont présentés en euros. Les états financiers de chacune des sociétés consolidées du Groupe sont préparés dans la monnaie fonctionnelle, c'est-à-dire dans la monnaie de l'environnement économique principal dans lequel elle opère et qui correspond à la monnaie locale. Les états financiers des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro sont convertis en euros comme indiqué ci-après :

- les postes de l'état de la situation financière sont convertis en euros sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice ;
- les postes du compte de résultat sont convertis en euros au cours moyen de change de la période tant que celui-ci n'est pas remis en cause par des évolutions significatives des cours ;
- l'écart généré entre la conversion de l'état de la situation financière au cours de clôture, et la conversion du compte de résultat au cours moyen de change de la période est comptabilisé dans les autres éléments du résultat global recyclables en résultat sur la ligne écarts de conversion.

2.5.4 Investissement net dans un établissement à l'étranger

Les écarts de change constatés sur la conversion d'un investissement net d'une entité à l'étranger sont comptabilisés dans les comptes consolidés comme une composante séparée dans l'état du résultat global et sont reconnus en résultat à la date de perte de contrôle.

Les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales sont également comptabilisés dans l'état du résultat global pour la partie efficace de la couverture, au sein des autres éléments du résultat global, et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net.

2.6 / Goodwill

Les goodwill sont reconnus lors d'un regroupement d'entreprises tel que décrit en note 2.4.3.

À compter de la date d'acquisition, le goodwill est alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie définies par le Groupe. Postérieurement à leur comptabilisation initiale, les goodwill ne sont pas amortis. Les Unités Génératrices de Trésorerie auxquels le goodwill est alloué, font l'objet annuellement au cours du second semestre de l'exercice, d'un test de dépréciation et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir. Le test de dépréciation de l'exercice 2017 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.

2.7 / Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement des marques. La valeur d'entrée des marques acquises a été déterminée sur la base de l'approche dite des *Relief From Royalties*, qui consiste à évaluer la somme actualisée des économies de redevances (nettes de frais d'entretien et d'impôts) qu'elles génèrent et correspond à la juste valeur des marques à la date d'acquisition. Dans la mesure où les marques du Groupe constituent des immobilisations à durée de vie indéfinie, celles-ci ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les marques inscrites au bilan du Groupe sont les marques Darty et Vanden Borre, valorisées lors de l'acquisition de Darty en juillet 2016.

Les immobilisations incorporelles incluent les relations franchisés qui représentent les contrats conclus avec les franchisés de Darty évalués lors de l'acquisition de Darty en juillet 2016. Ils ont été évalués sur la base de l'approche des surprofits, consistant à calculer la somme actualisée des marges opérationnelles futures qui leur sont attribuables, après impôts et rémunération des actifs de support. Les relations franchisés constituent des immobilisations à durée de vie définie et sont amorties sur une durée de 16 ans.

Les immobilisations incorporelles sont constituées également 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 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 sont qualifiés par le Groupe, 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.

L'amortissement utilisé par le Groupe pour les immobilisations corporelles est calculé suivant le mode linéaire, sur la base du coût d'acquisition, et sur une période correspondant à la durée d'utilité de chaque élément d'actif, soit de 8 à 20 ans pour les agencements et aménagements des terrains et constructions, et de 3 à 10 ans pour les matériels.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, comme par exemple une fermeture planifiée, des réductions d'effectifs ou une révision à la baisse des perspectives de marché. Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif est comptabilisée. Dans les cas où la valeur recouvrable de l'actif isolé ne peut être déterminée précisément, le Groupe détermine la valeur recouvrable de l'Unité Génératrice de Trésorerie auquel l'actif appartient.

Contrats de location

La qualification de transactions en contrats de location s'apprécie pour les accords dont l'exécution dépend de l'utilisation d'un ou plusieurs actifs spécifiques et qui confèrent le droit d'utiliser cet actif.

Les contrats de location qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif sont classés en tant que contrats de location-financement.

Les biens loués en vertu de contrats qualifiés de location-financement sont comptabilisés en immobilisations corporelles en contrepartie d'une dette financière de même montant, à la juste valeur du bien loué ou à la valeur actualisée des paiements minimaux si celle-ci est inférieure. Les biens correspondants sont amortis sur une durée d'utilité identique à celle des immobilisations corporelles acquises en propre ou sur la durée du contrat si celle-ci est inférieure.

Les contrats de location qui ne confèrent pas au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en location simple. Les paiements effectués au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges opérationnelles courantes de façon linéaire sur la durée du contrat.

Les 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 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. Les coûts encourus incluent principalement, les coûts variables de logistique, les taxes parafiscales, les frais de transport, la provision pour démarque inconnue entre la date du dernier inventaire et la date de clôture. Les avantages obtenus des fournisseurs comptabilisés en déduction du coût d'achat des marchandises vendues sont déduits de la valeur des stocks.

Les frais financiers sont exclus des stocks. Ils sont comptabilisés en charges financières de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks :

- sur la base de leur perspective d'écoulement ;
- s'ils sont endommagés partiellement ;
- s'ils sont complètement obsolètes ;
- si le prix de vente est inférieur à la valeur nette de réalisation.

2.10 / Dépréciation d'actifs

Les goodwill, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie et les Unités Génératrices de Trésorerie contenant ces éléments font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice.

Les Unités Génératrices de Trésorerie sont des entités opérationnelles générant des flux de trésorerie indépendants. Une Unité Génératrice de Trésorerie est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupe d'actifs.

Par ailleurs, lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir sur des goodwill, des autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des Unités Génératrices de Trésorerie, un test de dépréciation est mis en œuvre. De tels événements ou circonstances peuvent être liés à des changements significatifs défavorables affectant, soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou les objectifs retenus à la date d'acquisition.

Le test de dépréciation consiste à déterminer si la valeur recouvrable d'un actif ou d'une Unité Génératrice de Trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable.

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une Unité Génératrice de Trésorerie est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'actif ou à l'Unité Génératrice de Trésorerie. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme. Ces plans sont construits sur un horizon trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus. La juste valeur diminuée des coûts de la vente correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif ou groupe d'actifs dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, diminué des coûts de cession. Elle est déterminée à partir d'éléments de marché (comparaison avec des sociétés cotées similaires, valeur attribuée lors d'opérations récentes et cours boursiers).

Lorsque la valeur recouvrable de l'actif ou de l'Unité Génératrice de Trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif ou du groupe d'actifs est comptabilisée.

Dans le cas d'une Unité Génératrice de Trésorerie la perte de valeur est affectée prioritairement au goodwill le cas échéant et est enregistrée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

Les pertes de valeur enregistrées au titre des immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles peuvent être reprises ultérieurement, lorsque la valeur recouvrable redevient supérieure à la valeur nette comptable. Les pertes de valeur enregistrées au titre des goodwill ne peuvent être reprises.

En cas de cession partielle d'une Unité Génératrice de Trésorerie, le résultat de cession est calculé en intégrant parmi les éléments cédés la partie du goodwill correspondant à ces éléments cédés. Pour réaliser l'affectation de la quote-part du goodwill aux éléments cédés, les normes IFRS proposent d'utiliser les valeurs relatives des activités cédées et conservées sauf si l'entité démontre qu'une autre méthode reflète mieux la part du goodwill cédée.

2.11 / Actifs et passifs financiers

Les actifs et passifs financiers 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 29.

2.11.1 Actifs financiers

En application d'IAS 39, les actifs financiers sont classés suivant l'une des quatre catégories suivantes :

- les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat ;
- les prêts et créances ;
- les actifs détenus jusqu'à échéance ;
- les actifs disponibles à la vente.

La classification détermine le traitement comptable de ces instruments. Elle est déterminée par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction de l'objectif suivant lequel ces actifs ont été acquis. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif. Un actif financier est décomptabilisé si les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à cet actif financier arrivent à expiration ou si cet actif a été transféré.

1. Les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Il s'agit d'actifs financiers détenus par le Groupe à des fins de réalisation d'un profit de cession à court terme, ou encore d'actifs financiers volontairement classés dans cette catégorie.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat.

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 et le coût amorti sont assimilés 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 dépôts et cautionnements, les prêts et créances courantes et les créances commerciales sont inclus dans cette catégorie. Ils figurent en actifs financiers non courants, en créances clients et en autres actifs financiers courants.

3. Les actifs détenus jusqu'à échéance

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont des actifs financiers non dérivés, autres que les prêts et créances, ayant une échéance fixée, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, et que le Groupe a l'intention et la capacité de détenir jusqu'à cette échéance. Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ils font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont présentés en actifs financiers non courants.

4. Les actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente sont des actifs financiers non dérivés qui ne font pas partie des catégories précitées. Ils sont évalués à la juste valeur. Les plus ou moins-values latentes constatées sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global jusqu'à leur cession. Cependant, lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation d'un actif disponible à la vente, la perte cumulée est comptabilisée en résultat.

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 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 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 26.

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 26) ;

- les crédits à court terme et long terme, ainsi que les découverts bancaires : ce poste inclut essentiellement l'emprunt obligataire à échéance 2023 et la ligne de crédit à moyen terme (chapitre 5.2 note 27).

2.12 / Paiements fondés sur des actions

Transactions fondées sur des actions et réglées en trésorerie

Des plans de rémunération de la performance, dont le dénouement est effectué en trésorerie, ont été attribués par le Groupe à des collaborateurs du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions, la juste valeur de ces plans, correspondant à la juste valeur des instruments remis, est évaluée à la date d'attribution puis réévaluée à chaque date de clôture. Les modèles mathématiques utilisés pour ces évaluations sont décrits dans la note 7.1.

Pendant la période d'acquisition des droits, la juste valeur de l'engagement ainsi déterminée est étalée sur la durée d'acquisition des droits. Cette charge est inscrite en charges de personnel en contrepartie d'une dette vis-à-vis du personnel. La variation de juste valeur de la dette est constatée en résultat de chaque exercice.

Transactions fondées sur des actions et réglées en instruments de capitaux propres

Des plans de rémunération de la performance, dont le dénouement est effectué en instruments de capitaux propres, ont été attribués par le Groupe à des collaborateurs du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions, la juste valeur de ces plans, correspondant à la juste valeur des instruments remis, est évaluée à la date d'attribution sans possibilité de réévaluation. Les modèles mathématiques utilisés pour ces évaluations sont décrits dans la note 7.2 et note 7.3.

Pendant la période d'acquisition des droits, la juste valeur des options et des actions gratuites ainsi déterminée est étalée sur la durée d'acquisition des droits. Cette charge est inscrite en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

2.13 / Impôts

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt exigible et l'impôt différé.

Un impôt différé est calculé selon la méthode bilancielle du report variable pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable inscrite au bilan consolidé et la valeur fiscale des actifs et passifs, à l'exception des goodwill non déductibles fiscalement. L'évaluation des impôts différés repose sur la façon dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés et sont classés au bilan en actifs et passifs non courants.

Un impôt différé actif est comptabilisé sur les différences temporelles déductibles et pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels ces actifs pourront être imputés.

L'impact des changements de taux d'imposition des impôts différés est comptabilisé en résultat.

Les perspectives de récupération des impôts 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 à ce stade est celui obtenu sur une période de deux ans. Les hypothèses incluses dans le plan fiscal sont cohérentes avec celles incluses dans les budgets et plan à moyen terme préparés par les entités du Groupe et approuvés par la direction générale. Les impôts à payer et les crédits d'impôts à recevoir sur les distributions de dividendes prévues par les sociétés du Groupe sont enregistrés au compte de résultat.

Un impôt différé passif est comptabilisé sur les différences temporelles taxables relatives aux participations dans les filiales, entreprises associées et co-entreprises sauf si le Groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée résultant des comptes sociaux répond, selon l'analyse du Groupe, à la définition d'un impôt, tel que défini dans la norme IAS 12. Elle est ainsi présentée dans le compte de résultat sur la ligne Impôt sur le résultat.

Le traitement de l'incertitude fiscale

En cas d'existence d'incertitudes fiscales, le Groupe exerce son jugement afin de déterminer si chacune des incertitudes fiscales devrait être traitée séparément ou si certaines incertitudes devraient être traitées ensemble afin de déterminer le bénéfice imposable (perte fiscale), les bases d'imposition, les reports des déficits, les crédits d'impôt non utilisés ainsi que les taux d'imposition.

2.14 / Titres d'auto-contrôle et autres instruments de capitaux propres

Le Groupe peut détenir une part de ses propres actions par la mise en œuvre d'un contrat de liquidité destiné notamment à favoriser la liquidité des transactions et la régularité de cotation du titre. Ces actions propres sont comptabilisées en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les éventuels profits ou pertes liés à l'achat, la vente, l'émission ou l'annulation de titres auto-détenus sont comptabilisés directement en capitaux propres sans affecter le résultat.

Le montant de trésorerie engagée dans le cadre de ce contrat est précisé à la note 26.1.

Le contrat de liquidité ne prévoit pas d'obligation d'achat d'actions propres en fin d'exercice.

2.15 / Provisions

Des provisions pour litiges et contentieux et risques divers sont comptabilisées dès lors qu'il existe une obligation actuelle résultant d'un événement passé, qui se traduira probablement par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et dont le montant peut être estimé de façon fiable. Ainsi pour estimer des provisions relatives à un litige, le Groupe apprécie la probabilité d'un jugement défavorable et procède à une estimation des montants concernés. Cette appréciation est fondée sur des analyses juridiques réalisées avec les conseils du Groupe.

Les provisions dont l'échéance est supérieure à un an sont évaluées à un montant actualisé correspondant à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Le taux d'actualisation utilisé reflète les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif.

Une provision pour restructuration est constituée dès lors qu'il existe un plan formalisé et détaillé de cette restructuration et qu'elle a fait l'objet d'une annonce ou d'un début d'exécution avant la date de clôture. Les coûts de restructurations provisionnés correspondent essentiellement aux coûts sociaux (indemnités de licenciements, préretraites, préavis non réalisés, etc.), et aux indemnités de rupture de contrats engagés avec des tiers. Les autres provisions correspondent à des risques et des charges identifiés de manière spécifique.

2.16 / Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel

Les sociétés du Groupe participent, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution de différents types d'avantages au personnel de leurs salariés.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées à un fonds, si ce dernier n'a pas suffisamment d'actifs pour servir les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Pour ces régimes, les cotisations sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans chaque société. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques du pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes et les indemnités de fin de contrat font l'objet d'une évaluation actuarielle par des actuaires indépendants chaque année pour les régimes les plus importants et à intervalles réguliers pour les autres régimes. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

Les gains et pertes actuariels résultent des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs. Ces écarts sont comptabilisés immédiatement en autres éléments du résultat global (et ne sont jamais repris en résultat) pour l'ensemble des écarts actuariels portant sur des régimes à prestations définies, sauf pour les médailles de travail dont les écarts actuariels sont comptabilisés en résultat.

Le coût des services passés, désignant – l'accroissement d'une obligation suite à l'introduction d'un nouveau régime ou d'une modification d'un régime existant – ou – la diminution d'une obligation suite à une réduction de régime – est comptabilisé immédiatement en résultat même si les droits à prestation ne sont pas définitivement acquis par les participants.

Les charges relatives à ce type de régime sont comptabilisées en résultat opérationnel courant (coûts des services rendus) et en résultat financier (intérêts nets sur le passif ou l'actif net calculés sur la base d'un taux d'actualisation déterminé par référence au taux des obligations d'entreprises jugées de haute qualité). Les règlements et les coûts des services passés sont comptabilisés en résultat opérationnel courant. Les réductions sont comptabilisées en résultat opérationnel courant lorsqu'il s'agit de départs de salariés remplacés et en résultat opérationnel non courant lorsqu'il s'agit de départs de salariés non remplacés. La provision comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs des régimes.

2.17 / Actifs (ou groupe d'actifs) non courants détenus en vue de la vente

La norme IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités non poursuivies requiert une comptabilisation et une présentation spécifique des actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente et des activités non poursuivies, cédées ou en cours de cession.

Les actifs non courants, ou groupe d'actifs et de passifs directement liés, sont considérés comme détenus en vue de la vente si leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif (ou le groupe d'actifs) doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Les actifs non courants (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente. Ils sont présentés sur une ligne séparée au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Une activité non poursuivie, cédée ou en vue de la vente est définie comme une composante du Groupe ayant des flux de trésorerie identifiables du reste du Groupe et qui représente une ligne d'activité ou une région principale et distincte. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités non poursuivies », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

2.18 / Reconnaissance des produits des activités ordinaires

Les revenus sont constitués principalement de la vente de marchandises et de services réalisée par les magasins et les sites internet marchands du Groupe, de la vente de marchandises réalisée auprès des franchisés et des redevances de franchise, qui sont comptabilisées dans le chiffre d'affaires net lorsque les services sont fournis. À compter de l'exercice 2015, les produits de non-utilisation des cartes et chèques cadeaux sont reconnus dans les produits des activités ordinaires à l'émission du support.

Les 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 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, que ces produits et ces charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles.

Le coût des ventes des marchandises intègre, entre autres, les achats nets des produits de ristournes et des coopérations commerciales, qui sont évaluées sur la base de contrats signés avec les fournisseurs et donnent lieu en cours d'année à la facturation d'acomptes. À la clôture de l'exercice, une évaluation des ristournes et coopérations commerciales à percevoir est effectuée sur la base des contrats signés avec les fournisseurs. Cette évaluation est notamment basée sur le montant des achats annuels, des quantités d'articles achetés ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression du volume d'achats pour les ristournes et la réalisation des services rendus aux fournisseurs au titre des coopérations commerciales. La comparaison entre cette évaluation et les acomptes facturés donne lieu à l'établissement de factures à établir ou d'avoirs à émettre.

Afin de faciliter la lecture du compte de résultat et de la performance du Groupe, les éléments inhabituels et significatifs à l'échelle de l'ensemble consolidé sont identifiés sur la ligne du résultat opérationnel intitulée « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

Les autres produits et charges opérationnels non courants, exclus du résultat opérationnel courant, comprennent :

- les coûts de restructurations et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- les pertes de valeur sur actifs immobilisés constatées principalement dans le cadre des tests de dépréciations des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) et des goodwill ;
- les plus ou moins-values liées à l'évolution du périmètre de consolidation (acquisition ou cession) ;
- les litiges majeurs qui ne naissent pas de l'activité opérationnelle du Groupe.

2.20 / Résultat par action

Le résultat net par action est calculé en rapportant le résultat net – part du Groupe au nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat net dilué par action est calculé en divisant le résultat net – part du Groupe de l'exercice par le nombre moyen d'actions en circulation majoré de l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante qu'ils soient émis par celle-ci ou par l'une de ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument.

En cas de présence d'éléments non courants, un résultat net hors éléments non courants par action est calculé en corrigeant le résultat net – part du Groupe des éléments non courants pour leur montant net d'impôt et d'intérêts non contrôlés. Les éléments non courants pris en compte pour ce calcul correspondent aux éléments inclus sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

2.21 / Secteurs opérationnels

Conformément à la norme IFRS 8 – Secteurs opérationnels, l'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion internes utilisées pour l'analyse de la performance des activités et l'allocation des ressources par le Président-Directeur Général et les directeurs du comité exécutif, qui forment le principal organe de décision opérationnel du Groupe.

Un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe engagée dans des activités susceptibles de générer des revenus et d'encourir des dépenses, dont les résultats opérationnels sont régulièrement revus par l'organe de décision opérationnel et pour laquelle une information distincte est disponible. Chaque secteur opérationnel fait l'objet d'un suivi individuel en termes de reporting interne, selon des indicateurs de performance communs à l'ensemble des secteurs.

Les secteurs présentés au titre de l'information sectorielle sont des secteurs opérationnels ou des regroupements de secteurs opérationnels. Ils correspondent soit aux pays, soit à des zones géographiques composées de pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités au travers des magasins :

- France-Suisse : ce secteur est composé des activités du Groupe dirigées depuis la France. Ces activités sont réalisées sur les territoires français, suisse et monégasque. Ce secteur inclut également les franchises du Maroc, du Qatar, la Côte-d'Ivoire et le Congo qui sont dirigées depuis la France ;
- Péninsule Ibérique : ce secteur est composé des activités du Groupe réalisées et regroupées sur les territoires espagnol et portugais ;
- Benelux : ce secteur est composé des activités du Groupe réalisées et regroupées sur les territoires belge, néerlandais et luxembourgeois.

Les données de gestion utilisées pour évaluer la performance d'un secteur sont établies conformément aux principes IFRS appliqués par le Groupe pour ses états financiers consolidés.

NOTE 3 FAITS MARQUANTS**3.1 / Évolutions du périmètre de consolidation**

En 2017, le périmètre de consolidation est principalement impacté par la cession de la filiale Fnac Brésil.

Fnac Darty a signé un accord le 19 juillet pour la cession de sa filiale Fnac Brésil au groupe Livraria Cultura.

Présent au Brésil depuis 1999, avec un réseau de 12 magasins Fnac et un site internet, Fnac Darty avait engagé fin 2016 un processus établi de recherche de partenaire, visant à doter Fnac Brésil d'une taille critique.

Livraria Cultura est un acteur historique de la distribution de produits éditoriaux au Brésil, avec un réseau de 18 magasins et une offre e-commerce reconnue. Livraria Cultura présente un projet industriel ambitieux pour Fnac Brésil et s'appuiera sur la forte notoriété du réseau Fnac et l'expertise de ses équipes, pour poursuivre sa stratégie de développement. Ce rapprochement, entre deux groupes de culture proche et engagés dans la promotion culturelle au Brésil, sera créateur de valeur et de synergies. Il permettra à Livraria Cultura de diversifier son activité avec l'apport des produits techniques de Fnac.

Afin de donner au nouvel ensemble tous les moyens de se positionner parmi les leaders de son marché, Fnac Darty a autorisé la poursuite de l'utilisation de la marque Fnac pour une durée de deux ans et a procédé à une recapitalisation.

3.2 / Autres faits marquants

Les comptes consolidés de Fnac Darty arrêtés au 31 décembre 2016, intégraient une évaluation provisoire des actifs identifiables et des passifs acquis. Le travail d'évaluation a été finalisé en 2017 et l'allocation du prix d'acquisition de Darty revue en conséquence. Pour plus de précisions concernant le calcul de l'allocation du prix d'achat, se référer à la note 15.2.1.

Sous l'impulsion d'Enrique Martinez, nommé Directeur Général en juillet 2017, le Groupe a lancé, en fin d'année, un nouveau plan stratégique « Confiance+ ». Ce plan prend appui sur la force des deux Enseignes, et sur la bonne avancée de leur intégration. Au-delà du plan de synergies de 130 millions d'euros pour fin 2018, le Groupe a pour ambition de créer la plateforme omnicanale de référence en Europe. Cette plateforme ouverte, de produits et de services, permettra aux clients du Groupe de bénéficier d'une expérience aux meilleurs standards, et aux partenaires de s'appuyer sur une plateforme de distribution spécialisée puissante. L'accord industriel conclu avec le groupe Carrefour, visant à conduire des achats en communs pour les produits techniques et électroménagers en France, illustre les atouts du Groupe en matière de connaissance de gammes, et s'inscrit dans le déploiement de la plateforme Fnac Darty.

NOTE 4 SECTEURS OPÉRATIONNELS

Les informations relatives aux secteurs opérationnels suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés et décrites dans les notes aux états financiers.

La mesure de la performance de chaque secteur opérationnel, utilisée par le principal décideur opérationnel, est basée sur le résultat opérationnel courant.

Les produits et charges sans contrepartie en trésorerie incluent principalement des dotations et reprises courantes et non courantes aux amortissements et provisions sur actifs non courants et provisions pour risques et charges.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles correspondent aux acquisitions d'immobilisations y compris les variations des dettes sur immobilisations. Ils n'incluent pas les investissements d'immobilisations en contrat de location-financement.

Les actifs sectoriels non courants se composent des goodwill et autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des autres actifs non courants. Les actifs sectoriels se composent des actifs sectoriels non courants, des stocks, des créances clients, des concours à la clientèle et des autres actifs courants. Les passifs

sectoriels se composent des financements des concours à la clientèle, des dettes fournisseurs et des autres passifs courants.

Les secteurs opérationnels sont découpés de façon suivante :

- France-Suisse : ce secteur est composé des activités du Groupe dirigées depuis la France. Ces activités sont réalisées sur les territoires français, suisse et monégasque. Ce secteur inclut également les franchises du Maroc, du Qatar, de la Côte-d'Ivoire, du Cameroun et du Congo qui sont dirigées depuis la France ;
- Péninsule Ibérique : ce secteur est composé des activités du Groupe réalisées et regroupées sur les territoires espagnol et portugais ;
- Benelux : ce secteur est composé des activités du Groupe réalisées et regroupées sur les territoires belge, néerlandais et luxembourgeois.

Le découpage des secteurs opérationnels reflète la nouvelle organisation de Fnac Darty. Le principe « un groupe au service de deux enseignes » conduit à intégrer fortement les activités par pays. Ainsi, les secteurs opérationnels intègrent les différentes marques au sein de leur géographie.

4.1 / Informations par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	France-Suisse	Péninsule Ibérique	Benelux	Total
31 DÉCEMBRE 2017				
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	5 855,9	675,5	916,8	7 448,2
Produits techniques	2 912,7	404,1	485,1	3 801,9
Produits éditoriaux	978,7	215,4	58,6	1 252,7
Électroménager	1 277,5	0,0	335,5	1 613,0
Autres produits et services	687,0	56,0	37,6	780,6
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	184,5	22,7	9,6	216,8
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie ^(a)	116,0	9,8	7,8	133,6
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles ^(b)	93,2	9,8	10,9	113,9
ACTIFS SECTORIELS	3 732,7	186,5	402,3	4 321,5
PASSIFS SECTORIELS	2 284,8	288,2	216,6	2 789,6

(en millions d'euros)	France-Suisse	Péninsule Ibérique	Benelux	Total
31 DÉCEMBRE 2016 RETRAITÉ *				
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	4 218,6	656,2	494,4	5 369,2
Produits techniques	2 134,7	389,8	245,7	2 770,2
Produits éditoriaux	962,7	219,3	61,9	1 243,9
Électroménager	498,2	0,0	139,7	637,9
Autres produits et services	623,0	47,1	47,1	717,2
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	95,7	22,2	5,6	123,5
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie ^(a)	88,5	12,7	3,8	105,0
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles ^(b)	81,9	9,1	6,6	97,6
ACTIFS SECTORIELS	3 661,1	170,9	391,1	4 223,1
PASSIFS SECTORIELS	2 159,9	266,7	209,0	2 635,6

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

(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 stocks options et assimilés ;
- les résultats de cession des actifs opérationnels & financiers ;
- les dotations et reprises des impôts différés.

(b) Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles y compris la variation des créances et dettes sur immobilisations.

4.2 / Réconciliation des actifs et passifs sectoriels

Le total des actifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des actifs du Groupe :

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
Goodwill	1 541,4	1 541,1
Immobilisations incorporelles	473,0	462,3
Immobilisations corporelles	611,2	613,4
Autres actifs non courants	0,0	0,0
Actifs sectoriels non courants	2 625,6	2 616,8
Stocks	1 072,8	1 057,3
Créances clients	265,1	208,9
Autres actifs courants	358,0	340,1
ACTIFS SECTORIELS	4 321,5	4 223,1
Actifs financiers non courants	15,9	15,6
Participations dans les sociétés mises en équivalence	22,0	20,1
Actifs d'impôts différés	59,9	41,5
Créances d'impôts exigibles	50,2	19,4
Autres actifs financiers courants	22,3	25,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	774,9	656,0
Actifs détenus en vue de la vente	3,1	64,0
TOTAL ACTIF	5 269,8	5 065,4

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Le total des passifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des passifs du Groupe :

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
Dettes fournisseurs	1 765,6	1 597,5
Autres passifs courants	828,6	845,9
Autres passifs non courants	194,6	192,2
PASSIFS SECTORIELS	2 788,8	2 635,6
Capitaux propres – part du Groupe	1 096,0	1 042,6
Capitaux propres – part revenant aux intérêts non contrôlés	7,0	6,8
Emprunts et dettes financières à long terme	853,8	854,9
Passifs d'impôts différés	192,7	188,8
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	179,8	186,3
Emprunts et dettes financières à court terme	7,2	8,2
Autres passifs financiers courants	18,5	10,0
Provisions	72,5	32,4
Dettes d'impôts exigibles	47,3	62,2
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	6,2	37,6
TOTAL PASSIF	5 269,8	5 065,4

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

NOTE 5 PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
Ventes nettes de biens	6 930,4	4 915,1
Ventes nettes de services	378,0	231,9
Autres revenus	139,8	222,2
TOTAL VENTES	7 448,2	5 369,2

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

L'augmentation des ventes sur l'exercice 2017 est liée principalement à l'entrée dans le périmètre de consolidation de Darty au 1^{er} août 2016. L'exercice 2016 n'inclut que 5 mois d'activité de Darty contre 12 mois en 2017.

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 : la billetterie, les ventes de coffrets cadeaux, les ventes de contrats d'extension de garantie « NES », les commissions liées aux ventes de crédit, d'assurance et d'abonnements et les commissions de Marketplace).

Les autres revenus comprennent essentiellement la refacturation des frais de port et de commissions, ainsi que les produits de non-utilisation des cartes et chèques cadeaux.

NOTE 6 CHARGES DE PERSONNEL

Les frais de personnel incluent principalement les rémunérations fixes et variables, les charges sociales, les charges liées à la participation des salariés et autres intéressements, les coûts des formations, ainsi que les charges liées aux avantages du personnel comptabilisées dans le résultat opérationnel courant.

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
France-Suisse	(893,0)	(650,6)
Péninsule Ibérique	(67,5)	(65,8)
Benelux	(132,6)	(69,0)
TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL	(1 093,1)	(785,4)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

L'augmentation des frais de personnel sur l'exercice 2017 est liée principalement à l'entrée dans le périmètre de consolidation de Darty au 1^{er} août 2016. L'exercice 2016 n'inclut que 5 mois de charges de personnel Darty contre 12 mois en 2017.

En 2017, les frais de personnel, incluent une charge de 9,0 millions d'euros contre 14,8 millions d'euros en 2016, liée à l'application de la norme IFRS 2 relative à l'ensemble des transactions fondées sur la base des actions du Groupe.

L'effectif moyen payé du Groupe, en équivalent temps plein, se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
France-Suisse	17 049	17 121
Péninsule Ibérique	2 801	2 753
Benelux	3 078	2 907
TOTAL EFFECTIF MOYEN PAYÉ	22 928	22 780

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

L'effectif inscrit au 31 décembre du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
France-Suisse	18 561	18 944
Péninsule Ibérique	4 022	3 872
Benelux	3 236	3 202
TOTAL EFFECTIF INSCRIT	25 819	26 018

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

NOTE 7 PLANS DE RÉMUNÉRATION DE LA PERFORMANCE

La juste valeur de l'ensemble des plans de rémunération de la performance a été évaluée selon une méthodologie de calcul Black & Scholes basée sur des tirages aléatoires des cours futurs de l'action avec une hypothèse de volatilité de l'action Fnac Darty de 25 %. La projection des cours a été faite selon la méthode stochastique basée sur le mouvement brownien géométrique.

7.1 / Plans d'unités de valeur

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2017 au titre des plans d'unités de valeur s'élève à 0,1 million d'euros.

Plan 2014

Le plan 2014 en unités de valeur est arrivé à échéance au 28 février 2017. L'acquisition du plan était soumise à des conditions de performance (moyenne des cours de clôture de bourse de février 2016 à 55,33 euros) qui ont été atteintes. Pour le comité exécutif, le paiement du dernier tiers des unités de valeur était lié à une condition de présence au 28 février 2017. Le versement en numéraire a été effectué sur le mois de février 2017 pour un montant total de 2,0 millions d'euros charges patronales comprises.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2017 au titre de ce plan d'unités de valeur s'élève à 0,1 million 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'acquisition	28 février 2016 et 28 février 2017
Nombre de bénéficiaires à l'origine	125
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2017	0
Condition de performance	Oui

Nombre d'unités de valeur	Plan d'unités de valeur 2014-2017
Attribuées	170 048
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2017	28 256
Acquises en 2017	28 256
Annulées en 2017	0
En cours d'acquisition au 31 décembre 2017	0

7.2 / Plans d'options de performance

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2017 au titre des plans d'options de performance attribués en 2013, en 2014, en 2015 et en 2017 s'élève à 5,2 millions d'euros.

Plan 2017

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 28 avril 2017 a acté l'attribution d'options de performance à certains dirigeants du Groupe dans l'objectif de les fidéliser tout en alignant leur intérêt sur celui de la Société et de ses actionnaires. Le dénouement s'effectuera en instruments de capitaux propres. Les options ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranche, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (mai 2017 - mai 2019 et mai 2017 - mai 2020) sous réserve de la présence

du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de chaque période d'acquisition et seront subordonnées à une condition de performance boursière de Fnac Darty appréciée en avril 2018 et avril 2019 pour la première période et avril 2020 pour la deuxième période et à une condition de performance liée à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des groupes Fnac et Darty appréciée en 2018 après la publication des résultats annuels du Groupe 2017 et en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 pour la première période, et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019 pour la deuxième période. Les options devront être levées entre le 2 mai 2019 et le 1^{er} mai 2020 pour la première période et entre le 2 mai 2020 et le 1^{er} mai 2021 pour la deuxième période.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2017 au titre du plan 2017 d'options de performance s'élève à 0,8 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'options de performance 2017-2020
Date du conseil d'administration	28 avril 2017
Période d'acquisition	2 ans/3 ans
Prix d'exercice	66,23 €
Nombre de bénéficiaires à l'origine	15
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2017	10
Condition de performance	Oui

Nombre d'options	Plan d'options de performance 2017-2020
Attribuées	300 000
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2017	0
Acquises en 2017	0
Annulées en 2017	187 214
En cours d'acquisition au 31 décembre 2017	112 786

Plan 2015

La première tranche du plan 2015 en options de performance a été acquise au 30 septembre 2017. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 30 septembre 2017 (moyenne à 78,47 euros) et des conditions de performance, 100 % des options de la première tranche ont été acquises pour les bénéficiaires présents au

30 septembre 2017. Ces options ont été levées entre le 1^{er} et le 20 octobre 2017 ou versées en numéraire en octobre 2017 pour le Président-Directeur Général (voir chapitre 3.3.1).

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2017 au titre du plan 2015 d'options de performance s'élève à 0,7 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'options de performance 2015-2018
Date du conseil d'administration	26 février 2015
Période d'acquisition	3 ans et 7 mois
Prix d'exercice	44,10 €
Nombre de bénéficiaires à l'origine	12
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2017	7
Condition de performance	Oui

Nombre d'options	Plan d'options de performance 2015-2018
Attribuées	164 954
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2017	161 983
Acquises en 2017	80 950
Annulées en 2017	45 982
En cours d'acquisition au 31 décembre 2017	35 051

Plan 2014

Le plan 2014 en options de performance est arrivé à échéance au 30 septembre 2017. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 30 septembre 2017 (moyenne à 78,47 euros) et des conditions de performance, 100 % des options de la deuxième tranche ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 30 septembre 2017.

Ces options ont été levées entre le 1^{er} et le 20 octobre 2017 ou versées en numéraire en octobre 2017 pour le Président-Directeur Général (voir chapitre 3.3.1).

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2017 au titre du plan 2014 d'options de performance s'élève à 2,4 millions d'euros.

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 à l'origine	9
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2017	0
Condition de performance	Oui

Nombre d'options	Plan d'options de performance 2014-2017
Attribuées	366 406
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2017	162 807
Acquises en 2017	158 654
Annulées en 2017	4 153
En cours d'acquisition au 31 décembre 2017	0

Plan 2013

Le plan 2013 en options de performance est arrivé à échéance au 31 mars 2017. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 31 mars 2017 (moyenne à 67,46 euros), et des conditions de performance, 100 % des options de la troisième tranche ont été acquises pour

les bénéficiaires présents au 31 mars 2017. Ces options ont été levées entre le 1^{er} et le 30 avril 2017 ou versées en numéraire en avril 2017 pour le Président-Directeur Général (voir chapitre 3.3.1).

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2017 au titre du plan 2013 d'options de performance s'élève à 1,3 million d'euros.

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 à l'origine	10
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2017	0
Condition de performance	Oui

Nombre d'options	Plan d'options de performance 2013-2017
Attribuées	656 536
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2017	260 992
Acquises en 2017	260 992
Annulées en 2017	0
En cours d'acquisition au 31 décembre 2017	0

7.3 / Plan d'actions gratuites

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2017 au titre des plans d'actions gratuites attribués en 2015, en 2016 et en 2017 s'élève à 3,7 millions d'euros.

Plans 2017

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 15 décembre 2017 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (39 bénéficiaires) afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre. Le dénouement s'effectuera en instruments de capitaux propres.

La durée de ce plan est supérieure à deux ans (15 décembre 2017 – 3^e jour de bourse suivant la publication des résultats

annuels de l'exercice 2019). L'acquisition définitive de ces actions gratuites est subordonnée à une condition de présence de deux ans (15 décembre 2017 – 14 décembre 2019), ainsi qu'à une condition de performance boursière de Fnac Darty mesurée annuellement en 2019 et 2020 sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la société comparé à celui des sociétés du SBF120, à une condition de performance liée à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des Groupes Fnac et Darty ainsi qu'à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser appréciés en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2017 au titre du plan 2017 d'actions gratuites s'élève à 0,2 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2017-2019
Date du conseil d'administration	15 décembre 2017
Période d'acquisition	Supérieure à 2 ans (15 décembre 2017 – 3 ^e jour de bourse suivant la publication des résultats annuels de l'exercice 2019)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	39
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2017	39
Condition de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2017-2019
Attribuées	92 500
Acquises en 2017	0
Annulées en 2017	0
En cours d'acquisition au 31 décembre 2017	92 500

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 28 avril 2017 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (150 bénéficiaires) afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre. Le dénouement s'effectuera en instruments de capitaux propres.

La durée de ce plan est de quatre ans (2 mai 2017 – 1^{er} mai 2021). L'acquisition définitive de ces actions gratuites est subordonnée à une condition de présence de deux ans (2 mai 2017 – 1^{er} mai 2019) pour les résidents français et de quatre ans (2 mai 2017 – 1^{er} mai 2021) pour les résidents étrangers, ainsi qu'à une condition de performance boursière de Fnac Darty mesurée annuellement en avril 2018 et avril 2019 sur la base de la moyenne des 20 cours

de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 1^{er} mai 2018 et le 1^{er} mai 2019 et à une condition de performance liée à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des Groupes Fnac et Darty appréciée en 2018 après la publication des résultats annuels du Groupe 2017 et en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018. En outre les résidents français seront tenus de conserver pendant une période de deux ans ces actions (2 mai 2019 – 1^{er} mai 2021 : période de conservation).

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2017 au titre du plan 2017 d'actions gratuites s'élève à 2,1 millions d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2017-2021
Date du conseil d'administration	28 avril 2017
Période d'acquisition	
<i>Résidents français</i>	2 ans (02 mai 2017 – 1 ^{er} mai 2019)
<i>Résidents étrangers</i>	4 ans (02 mai 2017 – 1 ^{er} mai 2021)
Période de conservation	
<i>Résidents français</i>	2 ans (02 mai 2019 – 1 ^{er} mai 2021)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	150
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2017	139
Condition de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2017-2021
Attribuées	122 000
Acquises en 2017	0
Annulées en 2017	29 876
En cours d'acquisition au 31 décembre 2017	92 124

Plan 2016

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2017 au titre du plan 2016 d'actions gratuites s'élève à 1,1 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2016-2020
Date du conseil d'administration	4 avril 2016
Période d'acquisition	
<i>Résidents français</i>	2 ans (17 juin 2016 – 16 juin 2018)
<i>Résidents étrangers</i>	4 ans (17 juin 2016 – 16 juin 2020)
Période de conservation	
<i>Résidents français</i>	2 ans (17 juin 2018 – 16 juin 2020)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	125
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2017	103
Condition de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2016-2020
Attribuées	96 525
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2017	93 630
Acquises en 2017	0
Annulées en 2017	39 563
En cours d'acquisition au 31 décembre 2017	54 067

Plan 2015

Le plan 2015 d'actions gratuites est arrivé à échéance le 28 février 2017 pour les résidents français. Compte tenu de la moyenne des cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty en février 2017 (moyenne à 58,61 euros) et des conditions de performance, 100 % des actions ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 28 février 2017. Ces actions pourront être cédées à l'issue

d'une période de conservation de deux ans. Le versement en numéraire pour le Président-Directeur Général a été effectué en mars 2017 (voir chapitre 3.3.2).

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2017 au titre du plan 2015 d'actions gratuites s'élève à 0,3 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2015-2019
Date du conseil d'administration	26 février 2015
Période d'acquisition	
<i>Résidents français</i>	2 ans (mars 2015 – février 2017)
<i>Résidents étrangers</i>	4 ans (mars 2015 – février 2019)
Période de conservation	
<i>Résidents français</i>	2 ans (mars 2017 – février 2019)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	132
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2017	27
Condition de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2015-2019
Attribuées	82 494
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2017	72 525
Acquises en 2017	60 636
Annulées en 2017	1 168
En cours d'acquisition au 31 décembre 2017	10 721

7.4 / Analyse de sensibilité aux variations du cours de l'action Fnac Darty

Au 31 décembre 2017, tous les plans de rémunération de la performance en cours se dénouent en instruments de capitaux propres. Ainsi toute variation du cours de l'action Fnac Darty, n'a aucun impact sur l'évaluation de la juste valeur de l'engagement des plans de rémunération de la performance en cours.

NOTE 8 ENTREPRISES ASSOCIÉES

Fnac Darty exerce une influence notable dans certaines sociétés, appelées entreprises associées. Ces entreprises sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. L'activité de ces sociétés s'inscrit dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe. Ces entreprises sont intégrées dans le reporting interne du Groupe au sens de la norme IFRS 8 et leur performance

opérationnelle est suivie au niveau de chaque pôle d'activité auquel elles appartiennent.

Les comptes consolidés du Groupe incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec les entreprises associées. Ces transactions se font à des conditions normales de marché.

8.1 / Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
France-Suisse	2,2	0,3
Péninsule Ibérique	0,0	0,0
Benelux	(0,3)	(0,1)
QUOTE-PART DE RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	1,9	0,2

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Le résultat des sociétés mises en équivalence, représente principalement le résultat des sociétés Ménafinance et Izneo détenues à hauteur de 50 % par le Groupe.

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
Ménafinance	2,4	0,9
Izneo	(0,2)	(0,6)
Vanden Borre Kitchen	(0,3)	(0,1)
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	1,9	0,2

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

La société Menafinance est une société financière détenue par le Groupe conjointement avec le Crédit Agricole Consumer Finance. Elle propose des solutions de prêts via la carte Darty.

La société Izneo est un acteur du marché de la bande dessinée numérique francophone et offre un service de lecture de bandes dessinées en ligne sous la forme d'un site web et d'applications

mobiles. Izneo est détenue par le Groupe conjointement avec un regroupement d'éditeurs de l'industrie de la bande dessinée.

La société Vanden Borre Kitchen est une société présente sur le marché de la cuisine équipée Belge. Elle est détenue par le Groupe conjointement avec FBD Group.

8.2 / Participations dans les entreprises associées

L'évolution du poste « Participations dans les sociétés mises en équivalence » s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Entreprises associées	Menafinance	Izneo	Vanden Borre Kitchen
PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE AU 31 DÉCEMBRE 2016	20,1	18,7	1,4	0,0
Résultat des entreprises associées	1,9	2,4	(0,2)	(0,3)
Distribution de dividendes	0,0			
Modifications de périmètre	0,0			
Écarts de conversion	0,0			
Autres	0,0			
PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE AU 31 DÉCEMBRE 2017	22,0	21,1	1,2	(0,3)

8.3 / Données des sociétés mises en équivalence

Les données ci-dessous sont présentées à 100 % et en normes IFRS :

<i>(en millions d'euros)</i>	Entreprises associées	Menafinance	Izneo	Vanden Borre Kitchen
Actifs non courants	124,0	118,0	6,0	
Actifs courants	192,9	190,9	1,5	0,5
Passifs non courants	146,4	146,4	0,2	(0,2)
Passifs courants	163,3	162,4	1,4	(0,6)
Chiffre d'affaires	58,8	57,4	1,0	0,4
Charges opérationnelles	(47,6)	(46,6)	(0,8)	(0,2)
Résultat opérationnel	18,3	19,2	(1,2)	0,2
Résultat net	4,2	4,8	(0,4)	(0,2)

NOTE 9 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Le résultat opérationnel courant représente l'indicateur majeur de suivi de la performance opérationnelle du Groupe. Sa décomposition se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
France-Suisse	234,4	131,8
Péninsule Ibérique	23,6	23,2
Benelux	12,1	6,7
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	270,1	161,7

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Le résultat opérationnel courant s'élève à 270,1 millions d'euros en 2017 (contre 161,7 millions d'euros en 2016). L'exercice 2016 n'inclut que 5 mois d'autres produits et charges opérationnels de Darty contre 12 mois en 2017.

Outre les dotations aux 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 10 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
Coûts liés à la restructuration de Fnac Darty	(46,7)	0,0
Coûts liés à l'acquisition et de l'intégration de Darty	(1,4)	(20,7)
Autres charges de restructuration	(5,1)	(7,5)
Tascom 2015	0,0	(5,3)
Cession de filiale	0,0	(2,7)
Litiges et contentieux	0,0	(1,3)
Autres risques	(0,1)	(0,7)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS	(53,3)	(38,2)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

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 ».

Au 31 décembre 2017, ils constituent une charge nette de 53,3 millions d'euros et incluent :

- 46,7 millions d'euros de charges de restructuration en France et à l'international liées :
 - à la mise en œuvre de la nouvelle organisation du Groupe. Le Groupe a annoncé un plan de départ volontaire autonome qui a été ouvert sur le siège social du Groupe auprès

des salariés à l'issue du processus social. 111 postes devaient être supprimés. Les suppressions de postes ont exclusivement été réalisées sur la base du volontariat, sans phase de départ contraint et se sont soldées par 81 départs volontaires. Un ensemble complet de mesures pour accompagner la réorganisation a été proposé et discuté avec les organisations syndicales,

- au projet d'évolution de l'organisation et optimisation du service après-vente qui a été annoncé le 14 septembre 2017 au comité du Groupe. Ce projet aura pour mission de poursuivre l'amélioration de notre qualité de service sur l'intervention à domicile et poursuivre l'adaptation de nos ateliers centraux de réparation et gestion retour fournisseurs,

- à la fermeture de l'entrepôt logistique Fnac de Wissous 2 avec le déménagement des produits vers les entrepôts de Fnac à Massy et de Darty à Moussy avec la proposition de reclassement sur les autres entrepôts de Fnac pour tous les collaborateurs de Wissous 2 ;
- 1,4 million d'euros de coûts engagés dans le cadre de l'intégration de Darty ;
- 5,1 millions d'euros concernant les plans d'adaptation d'effectifs et de structure en France et à l'international, non directement liés à l'acquisition et l'intégration de Darty.

En 2016, la charge totale de 38,2 millions d'euros était composée principalement :

- de 20,7 millions d'euros, de coûts liés à l'acquisition de Darty. Il s'agit principalement d'honoraires et commissions ;
- de 7,5 millions d'euros de charges de restructurations qui concernent les plans d'adaptation d'effectifs et de structure

en France et à l'international, ainsi que les coûts engagés dans le cadre de la fermeture des bureaux de Londres de Darty ;

- d'une charge de 5,3 millions d'euros liée à la taxe 2015 sur les surfaces commerciales : dans son article 66, la loi de finances rectificative pour 2015 est venue compléter l'article 6 de la loi du 13 juillet 1972 relative à la taxe sur les surfaces commerciales en France, en y ajoutant un nouveau fait générateur à compter du 1^{er} janvier 2016. L'ajout d'un 2^e fait générateur a conduit à réexaminer le traitement comptable retenu sur la base d'IFRIC 21. S'agissant d'un changement dans la législation fiscale, il s'applique de façon prospective à compter du 1^{er} janvier 2016. Cela conduit, en pratique, à comptabiliser deux taxes en 2016 : celle due au 1^{er} janvier 2016 sur le chiffre d'affaires 2015, et celle qui se constituera de façon progressive à compter du franchissement du seuil de chiffre d'affaires en 2016 ;
- d'une charge nette de 1,3 million d'euros pour les litiges et contentieux, et d'une charge nette de 1,5 million d'euros de charges diverses.

NOTE 11 CHARGES FINANCIÈRES (NETTES)

Les charges financières nettes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Publié	
	2017	2016 retraité *
Coûts liés à l'endettement du Groupe	(34,2)	(53,1)
Coûts liés à l'acquisition de Darty		(15,2)
Coût du crédit à la consommation	(6,1)	(6,3)
Autres charges financières nettes	(3,7)	(1,6)
TOTAL	(44,0)	(76,2)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Au 31 décembre 2017, le résultat financier est constitué d'une charge financière de 44,0 millions d'euros à comparer à une charge financière de 76,2 millions d'euros à la même période de l'exercice précédent.

Les charges financières nettes sont principalement composées :

- des coûts financiers récurrents liés à l'endettement du Groupe à hauteur de 34,2 millions d'euros. Les coûts financiers liés à l'endettement en 2016 incluaient des coûts financiers non récurrents liés à la mise en place de nouveaux instruments pour le financement du Groupe combiné ;

- des charges relatives au coût du crédit à la consommation pour 6,1 millions d'euros en 2017 (contre 6,3 millions d'euros en 2016).

Les Autres charges financières nettes sont composées essentiellement de coûts financiers liés aux avantages au personnel.

Au 31 décembre 2016, les coûts liés à l'acquisition de Darty étaient principalement composés des charges relatives à la mise en place d'instruments de couverture dans le cadre de l'acquisition de Darty.

NOTE 12 IMPÔT**12.1 / Analyse de la charge d'impôt des activités poursuivies****12.1.1 Charge d'impôt**

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2016 retraité *
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	172,8	47,3
Charge d'impôt exigible hors CVAE	(40,3)	(3,3)
Charge d'impôt exigible liée à la CVAE	(20,4)	(13,7)
Produit/(Charge) d'impôt différé	12,4	(6,2)
CHARGE TOTALE D'IMPÔT	(48,3)	(23,2)
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	27,95 %	49,05 %

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

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 2017, le Groupe a comptabilisé une charge totale d'impôt de 48,3 millions d'euros, contre 23,2 millions d'euros pour l'exercice 2016, soit une augmentation de 25,1 millions d'euros. L'augmentation de la charge d'impôt exigible et de la charge d'impôt exigible liée à la CVAE, est l'effet de la variation du résultat avant impôt, avec un exercice 2016 qui ne représentait

que 5 mois d'activité de Darty dans les comptes publiés. De plus, la charge d'impôt exigible inclut en 2017 une surtaxe d'impôt pour un montant de 9,0 millions d'euros, compensant l'effet de la suppression de la taxe de 3 % sur les dividendes invalidée par le conseil constitutionnel. L'effet favorable des impôts différés en 2017 est lié principalement à la reconnaissance pour la première fois de l'effet fiscal des différences temporaires et aux perspectives de baisse de taux d'impôt en France.

12.1.2 Rationalisation du taux d'impôt

<i>(en % du résultat avant impôt)</i>	2017	2016 retraité *
TAUX D'IMPÔT APPLICABLE EN FRANCE	34,43 %	34,43 %
Effet de l'imposition des filiales étrangères	(1,65 %)	(2,58 %)
TAUX D'IMPÔT THÉORIQUE	32,78 %	31,85 %
Effet des éléments taxés à taux réduits	0,00 %	0,00 %
Effet des différences permanentes	(0,98 %)	4,55 %
Effet des différences temporelles non comptabilisées	(9,01 %)	28,07 %
Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés	(0,27 %)	7,35 %
Effet de la CVAE	7,90 %	10,43 %
Effet de la baisse du taux d'impôt France (loi de finances 18/17)	(3,17 %)	(22,62 %)
Effet des redressements fiscaux		(10,77 %)
Autres	0,70 %	0,19 %
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	27,95 %	49,05 %

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 % pour les sociétés françaises, soit 34,43 %. La loi de finances 2018 indique de nouvelles baisses progressives du taux normal de l'impôt sur

les sociétés de 33,3 % pour parvenir à 28,0 % en 2020, 26,5 % en 2021 et 25,0 % en 2022. La charge d'impôt nette du Groupe tient compte de ces baisses.

Jusqu'au 31 décembre 2017, les filiales des ex-Groupes Fnac et Darty appartiennent à deux intégrations fiscales formées respectivement par Fnac Darty et Darty Holdings. Conformément aux dispositions de l'article 223L 6 i du Code général des impôts, Darty Holdings et ses filiales opteront début 2018 pour leur

appartenance au Groupe d'intégration fiscale formé par Fnac Darty. Le Groupe fiscal formé par Darty Holdings cesse donc d'exister au 1^{er} janvier 2018. Les conséquences de cette rupture d'intégration fiscale sont prises en compte dans le calcul d'impôt de l'exercice clos au 31 décembre 2017.

12.2 / Évolution des postes de bilan

12.2.1 Impôt exigible

(en millions d'euros)	2016 retraité *	Résultat	Flux de trésorerie BFR	Variations de périmètre et de change	2017
Créances d'impôts exigibles	19,4				50,2
Dettes d'impôts exigibles	(62,2)				(47,3)
IMPÔTS EXIGIBLES	(42,8)	(60,7)	98,3	8,1	2,9

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

(en millions d'euros)	2015	Résultat	Flux de trésorerie BFR	Variations de périmètre et de change	2016 retraité *
Créances d'impôts exigibles	6,2				19,4
Dettes d'impôts exigibles	(13,7)				(62,2)
IMPÔTS EXIGIBLES	(7,5)	(16,7)	37,5	(56,1)	(42,8)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

12.2.2 Impôt différé

(en millions d'euros)	2016 retraité *	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Variations de périmètre et de change	2017
Actifs nets d'impôts différés	41,5	16,9	0,0	1,5	59,9
Passifs d'impôts différés	(188,8)	(2,3)	(0,1)	(1,5)	(192,7)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(147,3)	14,6	(0,1)	(0,0)	(132,8)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

(en millions d'euros)	2016 retraité *	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Variations de périmètre et de change	2017
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	39,3	0,8	(0,1)	(0,1)	39,9
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	12,3	(1,6)	0,0	0,0	10,7
Marques Darty & Vanden Borre	(104,1)	9,7	0,0		(94,4)
Autres actifs & passifs	(94,8)	5,7	(0,0)	0,1	(89,0)
ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(147,3)	14,6	(0,1)	(0,0)	(132,8)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

(en millions d'euros)	2015	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Variations de périmètre et de change	2016 retraité *
Actifs nets d'impôts différés	37,4	(3,3)	(2,6)	10,0	41,5
Passifs d'impôts différés	0,0	(2,9)	(0,0)	(186,0)	(188,8)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	37,4	(6,2)	(2,6)	(176,0)	(147,3)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

(en millions d'euros)	2015	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Variations de périmètre et de change	2016 retraité *
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	21,7	(4,4)	(2,6)	24,6	39,3
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	12,8	(0,5)		0,0	12,3
Marques Darty & Vanden Borre	0,0	17,9		(122,0)	(104,1)
Autres actifs & passifs	2,9	(19,2)		(78,6)	(94,8)
ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	37,4	(6,2)	(2,6)	(176,0)	(147,3)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

12.3 / Impôt différé non reconnu

L'évolution des pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés, s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
Pertes fiscales non activées	288,7	269,1
Différences temporelles non activées	0,0	61,2
TOTAL DES BASES FISCALES NON RECONNUES	288,7	330,3

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Les pertes fiscales non activées représentent les pertes fiscales des filiales du Groupe au Royaume-Uni et aux Pays-Bas et dont les perspectives fiscales ne permettent pas d'activation.

12.4 / Évolution et échéancier des pertes fiscales

(en millions d'euros)	Total	dont part non activée	dont part activée
AU 31 DÉCEMBRE 2016 *	305,2	269,1	36,1
Déficits créés au cours de l'exercice	21,7		
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(3,3)		
Variations de périmètre et de change	(4,0)		
AU 31 DÉCEMBRE 2017	319,6	288,7	30,9
Déficits reportables avec une échéance	86,7	86,7	0,0
À moins de 5 ans	38,7	38,7	
À plus de 5 ans	48,0	48,0	
Déficits reportables indéfiniment	232,9	202,0	30,9
TOTAL	319,6	288,7	30,9

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

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 2017, en moyenne, le Groupe a détenu 18 289 actions d'auto-contrôle, et ce, dans le cadre du contrat de liquidité ouvert le 19 juin 2013 auprès de Rothschild & C^e Banque.

Au 31 décembre 2017, le Groupe 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.

Les instruments émis par le Groupe ont un effet dilutif sur l'année 2017, à hauteur de 123 418 actions.

Le nombre d'actions qui pourraient devenir potentiellement dilutives sur un exercice ultérieur s'élève à 273 831 actions.

Résultat par action au 31 décembre 2017

	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
<i>(en millions d'euros)</i>			
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES	37,2	124,2	(87,0)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	26 447 149	26 447 149	26 447 149
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(18 289)	(18 289)	(18 289)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	26 428 860	26 428 860	26 428 860
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION <i>(en euros)</i>	1,41	4,70	(3,29)

	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
<i>(en millions d'euros)</i>			
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES	37,2	124,2	(87,0)
Instruments convertibles et échangeables			
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DILUÉ	37,2	124,2	(87,0)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	26 428 860	26 428 860	26 428 860
Actions ordinaires potentielles dilutives	123 418	123 418	123 418
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	26 552 278	26 552 278	26 552 278
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION <i>(en euros)</i>	1,40	4,68	(3,28)

Résultat par action au 31 décembre 2016*

	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
<i>(en millions d'euros)</i>			
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES	1,9	23,5	(21,6)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	21 229 756	21 229 756	21 229 756
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(14 174)	(14 174)	(14 174)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	21 215 582	21 215 582	21 215 582
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION <i>(en euros)</i>	0,09	1,11	(1,02)

	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
<i>(en millions d'euros)</i>			
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES	1,9	23,5	(21,6)
Instruments convertibles et échangeables			
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DILUÉ	1,9	23,5	(21,6)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	21 215 582	21 215 582	21 215 582
Actions ordinaires potentielles dilutives	256 772	256 772	256 772
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	21 472 354	21 472 354	21 472 354
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION <i>(en euros)</i>	0,09	1,09	(1,01)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

NOTE 14 AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

Les autres éléments du résultat global sont principalement composés :

- des profits et des pertes résultant de la conversion des états financiers d'une activité à l'étranger ;
- des éléments relatifs à l'évaluation des obligations au titre des avantages du personnel : réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies ;

- de la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture enregistrée en contrepartie des autres éléments du résultat global.

Le montant de ces éléments, avant et après effets d'impôt liés, ainsi que les ajustements de reclassement en résultat, sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	(0,8)		(0,8)
Partie efficace de la variation de juste valeur des instruments de couverture	(2,6)	0,3	(2,3)
ÉLÉMENTS RECYCLABLES EN RÉSULTAT	(3,4)	0,3	(3,1)
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	0,3	(0,1)	0,2
Éléments non recyclables en résultat	0,3	(0,1)	0,2
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL AU 31 DÉCEMBRE 2017	(3,1)	0,2	(2,9)

<i>(en millions d'euros)</i>	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	9,1		9,1
Partie efficace de la variation de juste valeur des instruments de couverture	2,2		2,2
ÉLÉMENTS RECYCLABLES EN RÉSULTAT	11,3	0,0	11,3
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	(11,3)	(2,6)	(13,9)
Éléments non recyclables en résultat	(11,3)	(2,6)	(13,9)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL AU 31 DÉCEMBRE 2016*	0,0	(2,6)	(2,6)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

NOTE 15 GOODWILL ET REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES**15.1 / Goodwill**

(en millions d'euros)	Brut	Dépréciation	Net
GOODWILL AU 1^{er} JANVIER 2016	410,9	(78,5)	332,4
Issus d'acquisitions	1 209,3		1 209,3
Cessions et désaffectations	(0,6)		(0,6)
Variations de change	0,8	(0,8)	0,0
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	(3,9)	3,9	0,0
GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2016 *	1 616,5	(75,4)	1 541,1
Issus d'acquisitions	0,2		0,2
Variations de change			0,0
GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2017	1 616,7	(75,4)	1 541,4

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

En 2017, les variations du goodwill sont peu significatives et concernent principalement les variations de change.

En 2016, l'augmentation du goodwill est liée à l'acquisition de Darty pour 1 208,5 millions d'euros, ainsi qu'à l'acquisition de la société Eazieer pour 0,8 million d'euros. Les cessions concernent la vente de la société Attitude. Les flux des actifs et passifs détenus en vue de la vente correspondent au goodwill de Fnac Brésil.

Les tests de dépréciations d'actifs réalisés en 2012 avaient conduit le Groupe à déprécier totalement le goodwill de Fnac Brésil.

Le 1^{er} août 2016, première date de clôture de l'offre, le Groupe détenait 98,5 % du capital du Groupe Darty composé de Darty France, New Vanden Borre en Belgique et BCC aux Pays-Bas. Le 17 août 2016, l'action Darty plc a été retirée de la cote (de la Bourse de Londres et d'Euronext Paris). Au terme de la période de retrait obligatoire, le 12 septembre, Le Groupe a acquis 100 % du capital de Darty plc dont 30,64 % a été réglé en titres. Le Groupe Darty plc est consolidé dans les comptes du Groupe depuis le 1^{er} août 2016.

Les goodwill ont été alloués comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
France-Suisse	1 402,2	1 402,2
Benelux	139,2	138,9
TOTAL	1 541,4	1 541,1

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Le goodwill lié à l'acquisition de Darty est un écart d'acquisition positif né de la différence entre le prix d'acquisition de Darty et la juste valeur des actifs identifiables acquis et passifs repris de Darty au 1^{er} août 2016. Les normes IFRS interdisent l'amortissement du goodwill et rendent obligatoire la conduite de tests de dépréciation à chaque arrêté de comptes et à chaque constatation d'un indice de perte de valeur. Les motivations du rapprochement entre Fnac et Darty sont détaillées dans le chapitre 1 du présent Document de référence.

Le travail d'évaluation des actifs et passifs acquis de Darty a été complété avec l'évaluation du parc immobilier acquis. Pour plus de précisions concernant le calcul de l'allocation du prix d'achat, se référer à la section 15.2.

Au 31 décembre 2017, aucun indice de perte de valeur n'a été constaté. Conformément aux normes IFRS, des tests de dépréciation annuels des actifs ont été réalisés. Ces tests de dépréciation font ressortir une valeur d'utilité supérieure à la valeur de l'actif net pour chacune des Unités Génératrices de Trésorerie testées. Aucune dépréciation supplémentaire du goodwill n'est ainsi nécessaire.

15.2 / Allocation du prix d'acquisition

Darty a été consolidé dans les comptes du Groupe à partir du 1^{er} août 2016.

Le travail d'évaluation a été complété et finalisé en 2017 avec principalement l'évaluation du parc immobilier de Darty.

Le tableau suivant présente :

- la contrepartie pour le Groupe Darty de 1 079,0 millions d'euros ;
- les actifs identifiables acquis moins les passifs repris comptabilisés après réévaluation à la juste valeur à la date d'acquisition de - 129,5 millions d'euros ;
- le goodwill définitif de 1 208,5 millions d'euros correspondant à la différence entre la contrepartie transférée et les actifs nets acquis à la juste valeur.

Dans le cadre du travail d'évaluation des actifs identifiables de Darty :

- les marques Darty et Vanden Borre ont été évaluées sur la base de l'approche dite des *Relief From Royalties*, qui consiste à évaluer la somme actualisée des économies de redevances (nettes de frais d'entretien et d'impôts) qu'elles génèrent et leur valeur est basée sur une expertise indépendante ;
- les réévaluations immobilières ont essentiellement porté sur les magasins détenus et leur valeur est basée sur une expertise indépendante ;
- les relations franchisés représentent les contrats conclus avec les franchisés. Ils ont été évalués sur la base de la somme actualisée des marges opérationnelles futures qui leur sont attribuables, après impôts et rémunération des actifs de support et leur valeur est basée sur une expertise indépendante.

(en millions d'euros)	2016 publié retraité		2016 publié
	Contrepartie totale	Juste valeur	Juste valeur
CONTREPARTIE TOTALE	1 079,0		
ACTIFS NETS ACQUIS À JUSTE VALEUR		(129,5)	(193,4)
Valorisation des marques		337,0	326,7
Valorisation des relations franchisés		17,7	17,4
Droits au bail et contrats de location		6,2	11,0
Autres immobilisations incorporelles		22,4	28,2
Actifs immobiliers		460,4	277,8
Actifs financiers		27,5	27,5
Actifs en cours de cession		(3,6)	8,0
Besoins en fonds de roulement		(376,8)	(337,8)
Dette financière nette		(217,3)	(217,3)
Pensions et autres passif sociaux		(146,3)	(111,7)
Autres passifs nets		(256,8)	(223,3)
GOODWILL		1 208,5	1 272,4

Le travail d'évaluation a été complété et finalisé en 2017 avec principalement l'évaluation du parc immobilier de Darty et son impact impôt différé présenté sur la ligne « Autres passifs nets », ainsi que la prise en compte du passif lié aux futurs coûts administratifs liés à la gestion du fonds de pension Comet. L'évaluation du juste des autres actifs nets acquis a également été complétée et finalisée en 2017.

Si l'activité de Darty avait été consolidée à compter du 1^{er} janvier 2016 l'état consolidé du résultat global aurait inclus :

- un chiffre d'affaires supplémentaire de 2 049,3 millions d'euros et aurait atteint un montant de 7 418,5 millions d'euros ;

- un résultat opérationnel complémentaire de - 9,1 millions d'euros, pour atteindre un montant de 115,1 millions d'euros.

Des informations pro forma pour l'exercice 2016 sont fournies dans le rapport de gestion financière (chapitre 4 du présent document de référence).

Pour la période allant du 1^{er} août 2016 au 31 décembre 2016, la contribution de Darty au chiffre d'affaires consolidé du Groupe est de 1 630 millions d'euros. La contribution de Darty au résultat net de l'ensemble consolidé pour la même période, est de 53,2 millions d'euros.

NOTE 16 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**Valeurs brutes au 31 décembre 2017**

(en millions d'euros)	2016 retraité *	Acquisitions	Cessions	Variation de périmètre	Actifs détenus en vue de la vente	Variations de change	Autres variations	2017
Marques	337,0							337,0
Logiciels	579,3	48,1	(1,8)			(0,2)	0,2	625,6
Autres immobilisations incorporelles	71,8	(4,5)						67,3
TOTAL	988,1	43,6	(1,8)	0,0	0,0	(0,2)	0,2	1 029,9

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2017

(en millions d'euros)	2016 retraité *	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variation de périmètre	Actifs détenus en vue de la vente	Variations de change	Autres variations	2017
Marques	0,0							0,0
Logiciels	(502,1)	(32,4)	1,6			0,1	(0,2)	(533,0)
Autres immobilisations incorporelles	(23,7)	(1,2)					1,1	(23,8)
TOTAL	(525,8)	(33,6)	1,6	0,0	0,0	0,1	0,9	(556,8)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Valeurs nettes au 31 décembre 2017

(en millions d'euros)	2016 retraité *	Acquisitions	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variation de périmètre	Actifs détenus en vue de la vente	Variations de change	Autres variations	2017
Marques	337,0								337,0
Logiciels	77,2	48,1	(32,4)	(0,2)			(0,1)		92,6
Autres immobilisations incorporelles	48,1	(4,5)	(1,2)					1,1	43,5
TOTAL	462,3	43,6	(33,6)	(0,2)	0,0	0,0	(0,1)	1,1	473,1

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Valeurs brutes au 31 décembre 2016

(en millions d'euros)	2015	Acquisitions	Cessions	Variation de périmètre	Actifs détenus en vue de la vente	Variations de change	Autres variations	2016 retraité *
Marques	0,0			337,0				337,0
Logiciels	373,4	27,3	(3,1)	184,6	(2,9)			579,3
Autres immobilisations incorporelles	24,6	3,8		43,4				71,8
TOTAL	398,0	31,1	(3,1)	565,0	(2,9)	0,0	0,0	988,1

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2016

(en millions d'euros)	2015	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variation de périmètre	Actifs détenus en vue de la vente	Variations de change	Autres variations	2016 retraité *
Marques	0,0							0,0
Logiciels	(324,1)	(26,1)	2,3	(156,8)	2,5		0,1	(502,1)
Autres immobilisations incorporelles	(2,4)	(0,9)		(20,5)			0,1	(23,7)
TOTAL	(326,5)	(27,0)	2,3	(177,3)	2,5	0,0	0,2	(525,8)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Valeurs nettes au 31 décembre 2016

(en millions d'euros)	2015	Acquisitions	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variation de périmètre	Actifs détenus en vue de la vente	Variations de change	Autres variations	2016 retraité *
Marques	0,0				337,0				337,0
Logiciels	49,3	27,3	(26,1)	(0,8)	27,8	(0,4)		0,1	77,2
Autres immobilisations incorporelles	22,2	3,8	(0,9)		22,9			0,1	48,1
TOTAL	71,5	31,1	(27,0)	(0,8)	387,7	(0,4)	0,0	0,2	462,3

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

En 2016, l'essentiel de la variation des immobilisations incorporelles est lié à l'acquisition de Darty.

Les marques du Groupe sont constituées d'éléments suivants :

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
Marque Darty	301,7	301,7
Marque Vanden Borre	35,3	35,3
TOTAL MARQUES	337,0	337,0

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

NOTE 17 IMMOBILISATIONS CORPORELLES**Valeurs brutes au 31 décembre 2017**

(en millions d'euros)	2016 retraité*	Acquisitions	Cessions	Variation de périmètre	Actifs détenus en vue de la vente	Variations de change	Autres variations	2017
Terrains & constructions	458,9	1,1	(2,2)				(1,0)	456,8
Agencements, aménagements et installations commerciales	1 144,3	53,3	(38,8)			(2,1)	6,9	1 163,6
Matériels techniques et téléphonie	163,8	6,0	(1,9)			(0,2)		167,7
Autres immobilisations corporelles	45,6	9,7	(1,8)			(0,3)	(6,9)	46,3
TOTAL	1 812,6	70,1	(44,7)	0,0	0,0	(2,6)	(1,0)	1 834,4

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2017

(en millions d'euros)	2016 retraité*	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variation de périmètre	Actifs détenus en vue de la vente	Variations de change	Autres variations	2017
Terrains & constructions	(100,1)	(11,0)	2,2				4,7	(104,2)
Agencements, aménagements et installations commerciales	(937,6)	(53,5)	37,6			1,8	(2,5)	(954,2)
Matériels techniques et téléphonie	(139,7)	(6,9)	1,8			0,2	(0,1)	(144,7)
Autres immobilisations corporelles	(21,7)	(1,0)	1,6			0,2	0,8	(20,1)
TOTAL	(1 199,1)	(72,4)	43,2	0,0	0,0	2,2	2,9	(1 223,2)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Valeurs nettes au 31 décembre 2017

(en millions d'euros)	2016 retraité*	Acquisitions	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variation de périmètre	Actifs détenus en vue de la vente	Variations de change	Autres variations	2017
Terrains & constructions	358,8	1,1	(11,0)					3,7	352,6
Agencements, aménagements et installations commerciales	206,7	53,3	(53,5)	(1,2)			(0,3)	4,4	209,4
Matériels techniques et téléphonie	24,1	6,0	(6,9)	(0,1)				(0,1)	23,0
Autres immobilisations corporelles	23,9	9,7	(1,0)	(0,2)			(0,1)	(6,1)	26,2
TOTAL	613,5	70,1	(72,4)	(1,5)	0,0	0,0	(0,4)	1,9	611,2

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Valeurs brutes au 31 décembre 2016

(en millions d'euros)	2015	Acquisitions	Cessions	Variation de périmètre	Actifs détenus en vue de la vente	Variations de change	Autres variations	2016 retraité *
Terrains & constructions	0,0	3,9	(2,5)	457,6			(0,1)	458,9
Agencements, aménagements et installations commerciales	646,7	44,2	(36,2)	505,0	(17,6)	0,3	1,9	1 144,3
Matériels techniques et téléphonie	159,9	10,1	(1,5)	(0,2)	(4,5)			163,8
Autres immobilisations corporelles	40,4	(0,7)	(0,1)	6,5	(0,2)	(0,1)	(0,2)	45,6
TOTAL	847,0	57,5	(40,3)	968,9	(22,3)	0,2	1,6	1 812,6

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2016

(en millions d'euros)	2015	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variation de périmètre	Actifs détenus en vue de la vente	Variations de change	Autres variations	2016 retraité *
Terrains & constructions	0,0	(4,8)	1,6	(97,0)			0,1	(100,1)
Agencements, aménagements et installations commerciales	(531,2)	(43,2)	32,9	(410,4)	16,5	(0,3)	(1,9)	(937,6)
Matériels techniques et téléphonie	(139,5)	(6,7)	1,7	0,2	4,6			(139,7)
Autres immobilisations corporelles	(19,8)	(0,8)	0,5	(1,8)	0,4	0,1	(0,3)	(21,7)
TOTAL	(690,5)	(55,5)	36,7	(509,0)	21,5	(0,2)	(2,1)	(1 199,1)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Valeurs nettes au 31 décembre 2016

(en millions d'euros)	2016 retraité *	Acquisitions	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variation de périmètre	Actifs détenus en vue de la vente	Variations de change	Autres variations	2017
Terrains & constructions	0,0	3,9	(4,8)	(0,9)	360,6				358,8
Agencements, aménagements et installations commerciales	115,5	44,2	(43,2)	(3,3)	94,6	(1,1)			206,7
Matériels techniques et téléphonie	20,4	10,1	(6,7)	0,2		0,1			24,1
Autres immobilisations corporelles	20,6	(0,7)	(0,8)	0,4	4,7	0,2		(0,5)	23,9
TOTAL	156,5	57,5	(55,5)	(3,6)	459,9	(0,8)	0,0	(0,5)	613,5

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées dans le poste « Autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat.

En 2017, les cessions d'immobilisations corporelles concernent principalement des cessions liées à l'enseigne Darty.

En 2016, l'essentiel de la variation des immobilisations corporelles est lié à l'acquisition de Darty.

En 2016, les cessions d'immobilisations corporelles concernent principalement la fermeture du magasin Fnac de Castellana (Espagne) et la fermeture du magasin Darty de Besançon.

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 goodwill, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie et les Unités Génératrices de Trésorerie contenant ces éléments font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice. Les Unités Génératrices de Trésorerie sont des entités opérationnelles générant des flux de trésorerie indépendants. Une Unité Génératrice de Trésorerie est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupe d'actifs.

La valeur d'entrée des marques acquises est déterminée sur la base de l'approche dite des *Relief From Royalties*, qui consiste à évaluer la somme actualisée des économies de redevances (nettes de frais d'entretien et d'impôts) qu'elles génèrent et correspond à la juste valeur des marques à la date d'acquisition. Dans la mesure où les marques du Groupe constituent des immobilisations à durée de vie indéfinie, celles-ci ne sont pas amorties mais font l'objet

d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les marques inscrites au bilan du Groupe sont les marques Darty et Vanden Borre, valorisées lors de l'acquisition de Darty en juillet 2016.

En cas de perte de valeur, la dépréciation est inscrite en résultat opérationnel de l'exercice. Les goodwill inscrits au bilan du Groupe sont principalement issus de l'acquisition de Darty en juillet 2016. Les principales valeurs des goodwill et des marques 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 pour les marques et pour les Unités Génératrices de Trésorerie qui ont un goodwill au 31 décembre 2017, sont les suivants :

	Actualisation *		Croissance perpétuelle	
	2017	2016	2017	2016
Unité Génératrice de Trésorerie France	7,6 %	7,4 %	1,0 %	1,0 %
Unité Génératrice de Trésorerie Belgique	7,6 %	7,3 %	1,0 %	1,0 %
Marques Darty et Vanden Borre	8,6 %	N/A	1,0 %	N/A

* *Coût Moyen Pondéré du Capital.*

Sous l'impulsion d'Enrique Martinez, nommé Directeur Général en juillet 2017, le Groupe a lancé, en fin d'année, un nouveau plan stratégique « Confiance+ ». Il s'agit du premier plan Fnac Darty. Ce plan prend appui sur la force des deux enseignes, et sur la bonne avancée de leur intégration. Au-delà du plan de synergies de 130 millions d'euros pour fin 2018, le Groupe a pour ambition de créer la plateforme omnicanale de référence en Europe. Cette plateforme ouverte, de produits et de services, permettra aux clients du Groupe de bénéficier d'une expérience aux meilleurs standards, et aux partenaires de s'appuyer sur une plateforme de distribution spécialisée puissante. L'accord industriel conclu avec le Groupe Carrefour, visant à mutualiser les achats de produits techniques et électroménagers en France, illustre les atouts du

Groupe en matière de connaissance de gammes, et s'inscrit dans le déploiement de la plateforme Fnac Darty. Fnac Darty vise ainsi à moyen terme une croissance supérieure à ses marchés, et une marge opérationnelle de 4,5 % à 5 %.

Lors des tests de dépréciation relatifs aux goodwill et aux marques, les hypothèses de croissance à long terme utilisées ont été déterminées en tenant compte des taux de croissance relevés sur les derniers exercices et des perspectives de croissance issues du budget et du plan stratégique. Ainsi, les impacts attendus du plan stratégique « Confiance+ » ont été intégrés dans les hypothèses à moyen terme, retenues pour les tests de dépréciations.

18.2 / Tests de dépréciation des principales valeurs

18.2.1 Détermination de la valeur recouvrable des Unités Génératrices de Trésorerie et des marques

Pour toutes les Unités Génératrices de Trésorerie, la valeur recouvrable de l'Unité Génératrice de Trésorerie a été déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'Unité Génératrice de Trésorerie. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

La valeur recouvrable d'une Unité Génératrice de Trésorerie est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

La valeur recouvrable des marques a été déterminée sur la base de la valeur d'utilité des marques définie par l'actualisation des économies de redevances (nettes de frais d'entretien et d'impôts) qu'elles génèrent. Les projections des économies de redevances ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'une économie normative est ajoutée à la valeur des économies futures attendues.

La valeur recouvrable d'une marque est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

18.2.2 Les actifs et les marques à tester

- Les actifs nets à tester de chacune des Unités Génératrices de Trésorerie se composent des éléments suivants :
 - goodwill ;
 - immobilisations incorporelles nettes ;
 - immobilisations corporelles nettes ;
 - dépôts et cautionnement liés aux actifs d'exploitation ;

- impôts différés ;
 - besoin en fonds de roulement ;
 - provisions pour risque et charges.
- Les marques Darty et Vanden Borre, font l'objet d'un test de dépréciation spécifique.

Conformément à la norme IAS 36, les actifs immobilisés incorporels ou corporels font l'objet de tests de perte de valeur dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, et au minimum une fois par an pour les immobilisations dont la durée de vie est indéfinie (goodwill et marques). Les actifs soumis aux tests de perte de valeur sont regroupés au sein d'Unités Génératrices de Trésorerie, correspondant à des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation génère des flux de trésorerie identifiables.

Lorsque la valeur recouvrable d'une Unité Génératrice de Trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel.

La valeur comptable d'une Unité Génératrice de Trésorerie inclut la valeur comptable des seuls actifs pouvant être directement attribués, ou affectés, sur une base raisonnable et cohérente, à l'Unité Génératrice de Trésorerie, et qui généreront les entrées de trésorerie futures utilisées lors de la détermination de la valeur d'utilité de l'Unité Génératrice de Trésorerie. La valeur comptable d'une marque correspond à la valeur de la marque inscrite au bilan du Groupe.

18.2.3 Analyses de sensibilité

Les analyses de sensibilité menées au 31 décembre 2017, en cas de variation raisonnable des hypothèses de base et en particulier en cas de variation de plus ou moins 0,5 point du taux d'actualisation et de plus ou moins 0,5 point du taux de croissance à l'infini, ne génèrent pas de dépréciation complémentaire ni sur les Unités Génératrices de Trésorerie du Groupe, ni sur les marques du Groupe.

18.3 / Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés n'ont pas conduit le Groupe à comptabiliser de pertes de valeur ni sur l'une de ses Unités Génératrices de Trésorerie, ni sur l'une de ses marques.

NOTE 19 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
Titres de participation	0,0	0,0
Actifs financiers disponibles à la vente	2,0	1,0
Dépôts et cautionnements	13,8	14,3
Autres	0,1	0,3
TOTAL	15,9	15,6

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Au 31 décembre 2017, les actifs financiers disponibles à la vente représentent l'investissement dans le fonds Daphni Purple. Compte tenu de la valeur liquidative de Daphni Purple, une dépréciation de 0,3 million d'euros a été comptabilisée au 31 décembre 2017.

Les dépôts et cautionnements représentent les cautions des locations immobilières et ont fait l'objet d'une dépréciation de 0,1 million d'euros au 31 décembre 2017.

NOTE 20 STOCKS

(en millions d'euros)	2016 retraité *	Autres variations	Variations de périmètre	Variations de change	2017
Stocks commerciaux bruts	1 095,3	12,8		(1,6)	1 106,5
Dépréciation des stocks	(38,0)	4,2		0,1	(33,7)
VALEUR NETTE DES STOCKS	1 057,3	17,0	0,0	(1,5)	1 072,8

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks :

- sur la base de leur perspective d'écoulement ;
- s'ils sont endommagés partiellement ;
- s'ils sont complètement obsolètes ;
- si le prix de vente est inférieur à la valeur nette de réalisation.

Évolution de la dépréciation

(en millions d'euros)

	2017	2016 retraité *
AU 1^{er} JANVIER	(38,0)	(17,0)
(Dotations)/reprises	4,2	(2,3)
Entrée de périmètre	0,0	(19,2)
IFRS 5	0,0	0,6
Différences de change	0,1	(0,1)
AU 31 DÉCEMBRE	(33,7)	(38,0)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

NOTE 21 CRÉANCES CLIENTS

<i>(en millions d'euros)</i>	2016 retraité *	Autres variations	Variations de périmètre	Variations de change	2017
Créances clients brutes	216,9	53,3	0,0	0,2	270,4
Dépréciation des créances clients	(8,0)	2,8	0,0	(0,1)	(5,2)
VALEUR NETTE	208,9	56,1	0,0	0,1	265,1

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

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.

Évolution de la dépréciation <i>(en millions d'euros)</i>	2017	2016 retraité *
AU 1^{er} JANVIER	(8,0)	(5,6)
(Dotations)/reprises	2,8	(2,6)
Entrée de périmètre	0,0	0,0
IFRS 5	0,0	0,2
Différences de change	0,0	0,0
AU 31 DÉCEMBRE	(5,2)	(8,0)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

NOTE 22 ACTIFS ET PASSIFS COURANTS ET AUTRES PASSIFS NON COURANTS**22.1 / Actifs et passifs courants**

<i>(en millions d'euros)</i>	2016 retraité *	Flux de trésorerie BFR	Flux de trésorerie autres	Variation de périmètre	Différence de change	2017
Stocks (1)	1 057,3	17,0			(1,5)	1 072,8
Créances clients débiteurs (2)	208,9	56,1			0,1	265,1
Créances clients créditeurs (3)	(18,9)	(3,0)			(0,1)	(22,0)
CRÉANCES CLIENTS NETTES (4) = (2) + (3)	190,0	53,1	0,0	0,0	0,0	243,1
Dettes fournisseurs créditeurs (5)	(1 597,5)	(169,6)			1,5	(1 765,6)
Dettes fournisseurs débiteurs et provisions (6)	149,4	22,7				172,1
DETTES FOURNISSEURS NETTES (7) = (5) + (6)	(1 448,1)	(146,9)	0,0	0,0	1,5	(1 593,5)
Dettes sociales (8)	(299,2)	(42,6)			0,1	(341,7)
Dettes et créances fiscales (hors IS) (9)	(41,2)	52,9			0,4	12,1
Dettes sur activités commerciales (10)	(215,9)	(4,0)			0,9	(219,0)
Charges et produits comptabilisés d'avance (11)	(4,9)	2,0			(0,1)	(3,0)
Autres (12)	(54,9)	12,2		0,1	(7,7)	(50,3)
AUTRES BFR D'EXPLOITATION (Σ 8 À 12)	(616,1)	20,5	0,0	0,1	(6,4)	(601,9)
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION (Σ 1 À 12)	(816,9)	(56,3)	0,0	0,1	(6,4)	(879,5)
Autres actifs et passifs financiers courants	15,7		(12,0)		0,1	3,8
Dettes et créances sur immobilisations opérationnelles	(20,2)		1,3		0,1	(18,8)
Créances et dettes d'impôts exigibles	(42,8)		37,6		8,1	2,9
ACTIFS ET PASSIFS COURANTS ^(a)	(864,2)	(56,3)	26,9	0,1	1,9	(891,6)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

(a) Hors provisions courantes, emprunts et dettes financières à court terme et trésorerie et équivalents de trésorerie.

Compte tenu de la nature de ses activités, l'exposition du Groupe au risque de défaut de ses débiteurs ne peut avoir une incidence significative sur l'activité, la situation financière ou le patrimoine du Groupe. Le poste « Dettes sur activités commerciales » comprend les activités d'adhésion, d'extension de garantie, de billetterie et de coffrets cadeaux à la clientèle.

Les dettes fournisseurs créditeurs comprennent principalement les dettes contractées vis-à-vis des fournisseurs du Groupe. Elles comprennent également celles que les fournisseurs du Groupe ont cédées auprès d'établissements financiers dans le cadre de programmes d'affacturage inversé. La substance et les caractéristiques des dettes concernées n'étant pas notablement modifiées.

22.2 / Autres passifs non courants

Les autres passifs non courants représentent au 31 décembre 2017 un montant de 194,6 millions d'euros et représentent la part à plus d'un an des produits sur les extensions de garantie de Darty. Au 31 décembre 2016, les passifs non courants représentaient un montant de 192,2 millions d'euros.

NOTE 23 CAPITAUX PROPRES**23.1 / Capital social**

Au 31 décembre 2017, le capital social s'élève à 26 658 135 euros, composé de 26 658 135 actions entièrement libérées de valeur nominale de 1 euro. Comparé à l'exercice 2016, le capital social est en augmentation de 535 364 actions, représentant une valeur de 11,9 millions d'euros, prime d'émission incluse. L'augmentation de capital a servi pour la rémunération des plans d'option de performance.

23.2 / Affectation du résultat

Aucun dividende n'a été distribué au titre de l'exercice 2016 en 2017.

NOTE 24 AVANTAGES DU PERSONNEL ET ASSIMILÉS

Selon les lois et usages propres à chaque pays, le personnel du Groupe bénéficie d'avantages à long terme ou postérieurs à l'emploi en complément de sa rémunération à court terme. Ces avantages complémentaires prennent la forme soit de régimes à cotisations définies, soit de régimes à prestations définies.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées. Les cotisations de ces régimes sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les régimes à prestations définies donnent lieu à une évaluation actuarielle par des experts indépendants. Ces avantages concernent principalement des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail en France et des retraites complémentaires obligatoires (LPP) en Suisse.

Indemnités de fin de carrière et médailles du travail en France

En France, l'indemnité de retraite est un montant forfaitaire versé par la société à l'employé quand ce dernier part à la retraite. Le montant de cette prestation dépend de la durée de service de l'employé à la date de la retraite et est défini par les conventions collectives et/ou d'entreprise. L'indemnité du plan de retraite ne fournit pas de droits acquis aux employés avant qu'ils atteignent l'âge de la retraite (droits non acquis). Les indemnités de départ à la retraite ne sont pas liées à d'autres prestations standards de retraite, telles que les pensions versées par la sécurité sociale ou les fonds complémentaires (Arrco et Agirc).

En France, les médailles du travail ne sont pas obligatoires mais sont symboliques : aucune obligation légale de verser une prestation aux salariés. Néanmoins, les entités françaises du Groupe ont choisi de donner une gratification à leurs salariés quand ils reçoivent l'une des médailles d'ancienneté accordées à 10 et 20 ans d'ancienneté au sein du Groupe.

Retraites complémentaires obligatoires (LPP) en Suisse

En Suisse, le plan de retraite est affilié à une fondation collective. La fondation porte les risques d'investissement et de longévité et transfère une partie des prestations de risque à une compagnie d'assurances.

Le Groupe n'a pas d'obligation au titre de coûts médicaux.

Fonds de pension au Royaume-Uni

Le fonds de pension britannique Comet correspond aux engagements de retraite des anciens salariés de Comet au Royaume-Uni.

Retraites sur-complémentaires

Système collectif de pension à prestations définies réservé à certains cadres supérieurs.

24.1 / 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>	2017	2016 retraité *
VALEUR ACTUALISÉE DE L'ENGAGEMENT AU 1^{er} JANVIER	816,3	88,3
Coûts des services rendus de la période	10,5	8,0
Cotisations effectuées par les participants	0,5	0,5
Charges d'intérêts financiers	2,9	1,8
Coûts des services passés	0,3	(0,2)
Réévaluation du passif	21,3	28,1
Réductions	(7,1)	(2,4)
Prestations servies	(23,5)	(9,2)
Variation de périmètre	0,0	701,9
Variation des cours des monnaies étrangères	(23,2)	(0,4)
VALEUR ACTUALISÉE DE L'ENGAGEMENT AU 31 DÉCEMBRE	798,0	816,3

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

L'augmentation de l'engagement en 2016 est principalement liée à l'entrée dans le périmètre du Groupe Darty, avec notamment la reprise d'un fonds de pension britannique de la société Comet (anciennement Groupe Darty) avec poursuite des engagements.

La répartition de la valeur actualisée de l'engagement par type de régime et par pays au 31 décembre 2017 est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2016 retraité *
Fonds de pension – Royaume-Uni	610,2	632,0
Indemnités de fin de carrière – France	160,2	154,8
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	12,1	13,1
Retraites sur-complémentaires – France	7,7	9,0
Médailles du travail – France	7,4	7,2
Autres	0,4	0,2
VALEUR ACTUALISÉE DE L'ENGAGEMENT AU 31 DÉCEMBRE	798,0	816,3

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

L'évolution de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies est la suivante :

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES AU 1^{er} JANVIER	630,0	10,9
Cotisations effectuées par l'employeur	9,6	6,8
Cotisations effectuées par les participants	0,5	0,5
Intérêt financier sur actif	0,4	0,4
Prestations servies	(21,7)	(9,0)
Rendement réel des actifs	21,3	16,8
Autres	(0,1)	(0,1)
Variation de périmètre	0,0	603,6
Variation des cours des monnaies étrangères	(21,8)	0,1
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES AU 31 DÉCEMBRE	618,2	630,0

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Pour l'ensemble des régimes, les paiements des prestations servis attendus en 2018 sont estimés à 24,0 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, les fonds des régimes à prestations définies financés sont investis à hauteur de 48,2 % dans des instruments d'emprunts.

Les actifs du régime du fonds de pension Britannique Comet sont répartis en deux types de catégories :

1. des fonds d'investissement axés sur le rendement ;
2. des fonds de garantie avec un risque limité.

Une couverture de passif a également été mise en place pour couvrir les risques liés aux taux d'intérêt et à l'inflation.

Le rapprochement des données du bilan avec l'obligation actuarielle des plans à prestations définies s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *	2015	2014	2013
Valeur actualisée de l'engagement	798,0	816,3	88,3	79,2	69,1
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies	(618,2)	(630,0)	(10,9)	(10,1)	(10,5)
DÉFICIT/(EXCÉDENT)	179,8	186,3	77,4	69,1	58,6
PROVISIONS NETTES COMPTABILISÉES AU PASSIF DU BILAN	179,8	186,3	77,4	69,1	58,6
dont provisions – activités poursuivies	179,8	186,3	77,4	69,1	58,6
dont provisions – activités non poursuivies	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
Fonds de pension – Royaume-Uni	18,6	30,8
Indemnités de fin de carrière – France	141,1	133,8
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	4,6	5,3
Retraites sur-complémentaires – France	7,7	9,0
Médailles du travail – France	7,4	7,2
Autres	0,4	0,2
PROVISIONS NETTES COMPTABILISÉES AU PASSIF DU BILAN	179,8	186,3

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

24.2 / Charges comptabilisées

La charge totale de 6,3 millions d'euros en 2017 (6,8 millions d'euros en 2016) comptabilisée au titre des régimes à prestations définies se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
Coûts des services rendus	10,5	7,8
Autres coûts	0,1	0,1
Coût financier net	2,5	1,5
Coûts des services passés pris en résultat	0,3	(0,2)
Réductions et règlements	(7,1)	(2,4)
CHARGE TOTALE	6,3	6,8
<i>dont comptabilisée en charges opérationnelles</i>	3,8	5,3
<i>en charges financières nettes</i>	2,5	1,5
<i>en activités non poursuivies</i>	0,0	0,0

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Sur l'exercice 2017, la réévaluation du passif net au titre des engagements à prestations définies a eu un impact résultat nul (perte de 11,1 millions d'euros en 2016).

24.3 / Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des obligations de Fnac Darty sont les suivantes :

	2017	2016
Taux d'actualisation	2,4 % (Royaume-Uni) – 0,75 % (Suisse) – 1,55 % (France)	2,9 % (Royaume-Uni) – 0,75 % (Suisse) – 1,60 % (France)
Taux de croissance attendu des salaires	1,50 %	1,50 %

Conformément à la norme IAS 19 révisée, un taux unique est appliqué à la différence entre le passif du régime et l'actif du régime. Ce taux correspond au taux d'actualisation de la

dette actuarielle. Il est déterminé sur la base d'un sous-jacent d'obligations privées notées AA et d'une durée cohérente avec celle des régimes valorisés.

L'analyse de sensibilité considérant les hypothèses de taux d'actualisation à ± 50 points de base est représentée dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	Indemnités de fin de carrière	Médailles du travail – France	Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	Retraites sur-complémentaires – France	Fonds de pension – Royaume-Uni	Total
Taux d'actualisation - 50 points de base	171,5	7,7	12,9	7,8	683,2	883,1
Valeur actualisé de l'engagement 2017	160,6	7,4	12,1	7,7	610,2	798,0
Taux d'actualisation + 50 points de base	150,5	7,2	11,2	7,7	544,9	721,6

NOTE 25 PROVISIONS

(en millions d'euros)	2016 retraité *	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Variation de périmètre	Différence de change	Flux IFRS 5	2017
Provisions pour restructurations	0,5	41,0	(0,5)	0,0	0,0	0,0	0,0	41,0
Provisions pour litiges et contentieux	26,8	11,7	(6,6)	(5,1)	0,0	0,0	0,0	26,8
Autres provisions	5,1			(0,4)	0,0	0,0	0,0	4,7
PROVISIONS COURANTES	32,4	52,7	(7,1)	(5,5)	0,0	0,0	0,0	72,5
TOTAL	32,4	52,7	(7,1)	(5,5)	0,0	0,0	0,0	72,5
IMPACT RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		(52,7)		5,5				(47,2)
■ Résultat opérationnel courant		(6,1)		4,5				(1,6)
■ Autres produits et charges opérationnels non courants		(46,6)		1,0				(45,6)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

En 2017, l'évolution des provisions pour risques et charges est fortement impactée par l'augmentation des provisions pour restructuration liées à la mise en œuvre de la nouvelle organisation du Groupe, au projet d'évolution de l'organisation et optimisation du service après-vente, ainsi qu'à la fermeture de l'entrepôt logistique Fnac de Wissous 2.

Les provisions pour litiges et contentieux regroupent principalement les litiges et contentieux commerciaux et sociaux hors restructuration avec des tiers.

(en millions d'euros)	2015	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Variation de périmètre	Différence de change	Flux IFRS 5	2016 retraité *
Provisions pour restructurations	1,8	0,0	(1,4)	(0,2)	0,3	0,0	0,0	0,5
Provisions pour litiges et contentieux	9,6	2,6	(4,6)	(3,0)	27,0	0,0	(4,8)	26,8
Autres provisions	2,4	0,8	(0,7)	(1,1)	5,1	0,0	(1,4)	5,1
PROVISIONS COURANTES	13,8	3,4	(6,7)	(4,3)	32,4	0,0	(6,2)	32,4
TOTAL	13,8	3,4	(6,7)	(4,3)	32,4	0,0	(6,2)	32,4
IMPACT RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		(3,4)		4,3				0,9
■ Résultat opérationnel courant		(2,7)		3,0				0,3
■ Autres produits et charges opérationnels non courants		(0,7)		1,3				0,6

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

En 2016, l'évolution des provisions pour risques et charges est fortement impactée par l'entrée dans le périmètre du Groupe Darty (32,4 millions d'euros), ainsi que par le reclassement des provisions de Fnac Brésil en dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente de Fnac Brésil (- 6,2 millions d'euros).

Les flux IFRS 5 concernent en 2016, le reclassement des provisions pour risques et charges de Fnac Brésil sur la ligne « Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente » du bilan.

NOTE 26 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE**26.1 / Analyse par catégorie de trésorerie**

Ce poste s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
Trésorerie	766,4	272,9
Équivalents de trésorerie	8,5	383,1
TOTAL	774,9	656,0

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Au 31 décembre 2017, les équivalents de trésorerie sont composés d'un montant de 8,5 millions d'euros alloués dans le cadre de la mise en œuvre du contrat de liquidité. Ce contrat est destiné à favoriser la liquidité des transactions et la régularité de cotation du titre Groupe.

Au 31 décembre 2016, les équivalents de trésorerie étaient composés de Sicav de placement, ainsi que de trois comptes rémunérés. Par ailleurs, les Sicav de placement comprennent un montant de 6,0 millions d'euros alloués dans le cadre de la mise en œuvre du contrat de liquidité.

Les éléments comptabilisés par le Groupe en tant que « Trésorerie et équivalents de trésorerie » répondent strictement aux critères repris dans la position de l'AMF publiée en 2008 et actualisée en 2011. En particulier, les placements sont revus régulièrement conformément aux procédures du Groupe et dans le strict respect des critères de qualification définis par la norme IAS 7 et des recommandations de l'AMF. Au 31 décembre 2016, ces analyses n'ont pas conduit à des changements de classification comptable préalablement retenue.

26.2 / Analyse par devise

(en millions d'euros)	2017	%	2016 retraité *	%
Euro	756,8	97,7 %	639,0	97,4 %
Franc suisse	9,0	1,2 %	11,4	1,7 %
Dollar américain	8,8	1,1 %	4,4	0,7 %
Livre sterling	0,3	0,0 %	0,8	0,1 %
Autres devises	0,0	0,0 %	0,4	0,1 %
TOTAL	774,9	100,0 %	656,0	100,0 %

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

NOTE 27 DETTES FINANCIÈRES**27.1 / Analyse de la dette par échéance de remboursement**

(en millions d'euros)	2017	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	853,8	20,0	51,9	81,4	50,5	0,0	650,0
Emprunt obligataire 2023	650,0						650,0
Ligne de crédit à moyen terme	200,0	20,0	50,0	80,0	50,0		
Dettes sur contrats de location-financement	3,8		1,9	1,4	0,5		
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À COURT TERME	7,2	7,2					
Intérêts capitalisés de l'emprunt obligataire 2023	5,3	5,3					
Dettes sur contrats de location-financement	1,9	1,9					
Découverts bancaires	0,0	0,0					
Autres dettes financières	0,0	0,0					
TOTAL	861,0	27,2	51,9	81,4	50,5	0,0	650,0
%		3,2 %	6,0 %	9,5 %	5,9 %	0,0 %	75,5 %

Afin de financer l'acquisition de Darty en 2016 et le financement de l'activité du Groupe, Fnac Darty a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant de 650 millions d'euros et à un tirage d'une ligne de crédit à moyen terme de 200 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2016 retraité *	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	854,9		22,1	51,5	80,8	50,5	650,0
Emprunt obligataire 2023	650,0						650,0
Ligne de crédit à moyen terme	200,0		20,0	50,0	80,0	50,0	
Dettes sur contrats de location-financement	4,9		2,1	1,5	0,8	0,5	
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À COURT TERME	8,2	8,2					
Intérêts capitalisés de l'emprunt obligataire 2023	5,6	5,6					
Dettes sur contrats de location-financement	2,2	2,2					
Découverts bancaires	0,1	0,1					
Autres dettes financières	0,3	0,3					
TOTAL	863,1	8,2	22,1	51,5	80,8	50,5	650,0
%		1,0 %	2,6 %	6,0 %	9,4 %	5,9 %	75,3 %

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

27.2 / Analyse par devise de remboursement

(en millions d'euros)	2017	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	2016 retraité *	%
Euro	861,0	853,8	7,2	100,0 %	863,1	100,0 %
TOTAL	861,0	853,8	7,2		863,1	

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

27.3 / Dette brute par catégorie

La dette brute du Groupe se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
Emprunt obligataire 2023	655,3	655,6
Ligne de crédit à moyen terme	200,0	200,0
Dettes sur les contrats de location-financement	5,7	7,1
Découverts bancaires	0,0	0,1
Autres dettes financières	0,0	0,3
TOTAL	861,0	863,1

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

NOTE 28**EXPOSITION AUX RISQUES DE MARCHÉ DE TAUX D'INTÉRÊT, DE CHANGE ET AUX FLUCTUATIONS DE COURS DE BOURSE**

Au 31 décembre 2017 l'exposition aux différents risques de marché s'analyse de la manière suivante :

28.1 / 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)	2017	Échéancier pour 2017		
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans
VMP et disponibilités	675,1	675,1		
ACTIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	675,1	675,1	0,0	0,0
Autres dettes financières	205,7	21,9	183,8	0,0
PASSIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	205,7	21,9	183,8	0,0

Échéancier pour 2016

(en millions d'euros)	2016 retraité *	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans
VMP et disponibilités	581,1	581,1		
ACTIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	581,1	581,1	0,0	0,0
Autres dettes financières	207,5	2,6	204,9	0,0
PASSIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	207,5	2,6	204,9	0,0

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2017, sur la base des éléments présentés ci-dessus, une variation de plus ou moins 50 points de base des taux d'intérêt n'aurait pas d'impact significatif sur le résultat avant impôt du Groupe, en année pleine.

(en millions d'euros)	Impact résultat
Au 31 décembre 2017	
Variation de + 50 points de base	(0,0)
Variation de - 50 points de base	0,0

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

Ces montants sont présentés hors effet impôts.

28.2 / Exposition aux risques de change

Fnac Darty utilise pour la gestion du risque de change des instruments de change à terme, afin de couvrir ses risques commerciaux export et import.

Par ailleurs, le Groupe peut être amené à mettre en place des stratégies optionnelles simples (achat d'options ou tunnels) pour couvrir des expositions futures.

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 39, ces instruments dérivés sont analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture. Ces instruments dérivés de change sont comptabilisés au bilan en valeur de marché à la date de clôture.

Les dérivés de change du Groupe traités en gestion à des fins de couverture ne sont pas documentés dans le cadre de la comptabilité de couverture au regard de la norme IAS 39 et sont donc comptabilisés comme des instruments dérivés dont la variation de juste valeur impacte le résultat financier.

Au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 ces dérivés incluent principalement un contrat de couverture de change en dollars.

(en millions d'euros)	2017	Euro	Dollar américain	Livre sterling	Franc suisse	Autres
COUVERTURES DE DÉRIVÉS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	50,4	0,0	50,4	0,0	0,0	0,0
Achats à terme & swaps achat à terme	50,4		50,4			0,0

(en millions d'euros)	2016 retraité *	Euro	Dollar américain	Livre sterling	Franc suisse	Autres
COUVERTURES DE DÉRIVÉS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	58,6	0,0	57,6	1,0	0,0	0,0
Achats à terme & swaps achat à terme	58,6		57,6	1,0		

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Au 31 décembre 2017, l'exposition bilancielle du Groupe en devise de transaction autre que l'euro était la suivante :

(en millions d'euros)	2017	Dollar américain	Franc suisse	Livre sterling	Yuan chinois
Créances commerciales exposées	1,5		1,5		
Autres actifs financiers exposés	18,1	8,8	9,0	0,3	
Dettes fournisseurs exposées	14,3		14,3		
Dettes financières exposées	0,0				
EXPOSITION BRUTE AU BILAN	5,3	8,8	(3,8)	0,3	0,0
Instrument de couverture	0,0				
EXPOSITION BRUTE APRÈS GESTION	5,3	8,8	(3,8)	0,3	0,0

Les créances commerciales et les dettes fournisseurs en devises exposées au risque de change concernent les opérations courantes.

Les autres actifs financiers exposés sont constitués des créances et prêts ainsi que des soldes bancaires, des placements et équivalents de trésorerie dont la date d'échéance est inférieure à trois mois en date d'acquisition.

La politique de gestion du risque de change du Groupe consiste à réduire le risque de change intrinsèque à l'activité des entités du Groupe, en sécurisant les politiques de prix et les marges brutes sur les importations et les exportations du Groupe au plus tard lorsque l'entité s'engage et à interdire toute spéculation. La gestion du risque de change est encadrée par une procédure interne qui vise à couvrir les risques dès leur identification.

Analyse de sensibilité au risque de change

L'analyse de sensibilité exclut les impacts liés à la conversion des états financiers de chaque entité de Fnac Darty dans sa monnaie de présentation (euro) ainsi que la valorisation de la position de change bilancielle considérée comme non significative en date d'arrêté.

Sur la base des données de marché en date de clôture, l'impact des instruments dérivés de change en cas d'une variation instantanée de 10 % des cours de change de l'Euro par rapport aux principales devises d'exposition les plus significatives pour le Groupe (principalement le dollar américain) est non significatif.

28.3 / Exposition aux risques de fluctuation des cours de bourse

Dans le cadre de ses opérations courantes, le Groupe intervient sur les actions émises par le Groupe. Au 31 décembre 2017, aucune opération de couverture relative au risque actions n'était reconnue comme instrument dérivé au regard de l'application de la norme IAS 39.

28.4 / Autres risques de marché – Risques de crédit

Compte tenu du grand nombre de clients, il n'y a pas de concentration du risque de crédit sur les créances détenues par le Groupe. De façon générale, le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de crédit particulier sur ses actifs financiers.

28.5 / Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et périodiquement appréciée par le Groupe à l'aide des procédures de reporting financier du Groupe.

L'analyse suivante porte sur les engagements contractuels des dettes financières et dettes fournisseurs et inclut notamment les intérêts à payer. Les flux futurs de trésorerie présentés n'ont pas fait l'objet d'actualisation.

Il n'est pas prévu sur la base des données en date de clôture que les flux de trésorerie indiqués se produisent de façon anticipée et pour des montants sensiblement différents de ceux indiqués dans l'échéancier.

Les flux relatifs aux dérivés de change sont non significatifs.

(en millions d'euros)	2017				
	Valeur comptable	Flux de trésorerie	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Autres dettes financières	861,0	(861,0)	(27,2)	(183,8)	(650,0)
Dettes fournisseurs	1 764,0	(1 764,0)	(1 764,0)		
TOTAL	2 625,0	(2 625,0)	(1 791,2)	(183,8)	(650,0)

(en millions d'euros)	2016 retraité*				
	Valeur comptable	Flux de trésorerie	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Autres dettes financières	863,1	(863,1)	(8,2)	(204,9)	(650,0)
Dettes fournisseurs	1 597,6	(1 597,6)	(1 597,6)		
TOTAL	2 460,7	(2 460,7)	(1 605,8)	(204,9)	(650,0)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

NOTE 29

CLASSIFICATION COMPTABLE ET VALEUR DE MARCHÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS

(en millions d'euros)	2017	Ventilation par classification comptable					2016 retraité*
	Valeur de marché	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Coût amorti	Niveau d'évaluation	Valeur au bilan
ACTIFS NON COURANTS							
Actifs financiers non courants	15,9	15,9		2,0	13,9		15,6
<i>Actifs disponibles à la vente</i>	2,0	2,0		2,0		Niveau 2	1,0
<i>Dépôts et cautionnements</i>	13,8	13,8			13,8		14,3
<i>Autres actifs financiers non courants</i>	0,1	0,1			0,1		0,3
ACTIFS COURANTS							
Créances clients	265,1	265,1			265,1		208,9
Autres actifs financiers courants	22,3	22,3		0,0	22,3		25,7
<i>Instruments dérivés actifs avec comptabilité de couverture</i>	0	0,0		0,0		Niveau 2	1,8
<i>Autres actifs financiers courants</i>	22,3	22,3			22,3		23,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	774,9	774,9	774,9			Niveau 1	656,0
PASSIFS NON COURANTS							
Emprunts et dettes financières à long terme	884,0	853,8			853,8		854,9
<i>Emprunt obligataire 2023</i>	680,2	650,0			650,0	Niveau 1	650,0
<i>Ligne de crédit à moyen terme</i>	200,0	200,0			200,0		200,0
<i>Dettes sur les contrats de location-financement</i>	3,8	3,8			3,8		4,9
PASSIFS COURANTS							
Emprunts et dettes financières à court terme	7,2	7,2			7,2		8,2
Autres passifs financiers courants	18,5	18,5		0,8	17,7		10,0
<i>Instruments dérivés passifs avec comptabilité de couverture</i>	0,8	0,8		0,8		Niveau 2	0,0
<i>Autres passifs financiers courants</i>	17,7	17,7			17,7		10,0
Dettes fournisseurs	1 765,6	1 765,6			1 765,6		1 597,5

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

La norme IFRS 13 requiert de hiérarchiser les différentes techniques de valorisation pour chacun des instruments financiers. Ainsi le Groupe distingue trois catégories d'instruments financiers à partir des deux modes de valorisation utilisés (prix cotés et techniques de valorisation) et s'appuie sur cette classification, en conformité avec les normes comptables internationales, pour exposer les caractéristiques des instruments financiers comptabilisés au bilan à la juste valeur par résultat en date d'arrêt :

- **catégorie de niveau 1** : instruments financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif ;
- **catégorie de niveau 2** : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques

de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables ;

- **catégorie de niveau 3** : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres non observables (paramètres dont la valeur résulte d'hypothèses ne reposant pas sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument ou sur des données de marché observables disponibles en date de clôture) ou qui ne le sont que partiellement.

NOTE 30 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net du Groupe s'établit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2016 retraité *
Dettes financières brutes	861,0	863,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(774,9)	(656,0)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	86,1	207,1

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

NOTE 31 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie nette des découverts bancaires s'élève au 31 décembre 2017 à 774,9 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>	2017	2016 retraité *
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DU BILAN	774,9	656,0
Découverts bancaires	0,0	0,1
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	774,9	655,9

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

La variation de la trésorerie et équivalents de trésorerie entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017 est une amélioration de 119,0 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2017	2016 retraité *
Flux nets liés aux activités opérationnelles	311,1	246,5
Flux nets liés aux activités d'investissement	(113,7)	(1 116,6)
Flux nets liés aux activités de financement	(19,9)	987,6
Flux nets liés aux activités non poursuivies	(56,2)	(7,6)
Incidence de variations des cours de change	(2,3)	1,4
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	119,0	111,3

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

31.1 / Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles résultent essentiellement des principales activités génératrices de trésorerie du Groupe et s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2017	2016 retraité *
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	353,1	200,0
Variation du besoin en fonds de roulement	56,3	84,0
Impôts sur le résultat payés	(98,3)	(37,5)
FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	311,1	246,5

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

En 2017, les flux nets liés aux activités opérationnelles génèrent une ressource de 311,1 millions d'euros. Ils bénéficient de l'amélioration du résultat opérationnel courant liée à la mise en

œuvre de la stratégie d'intégration de Darty et dans une moindre mesure qu'en 2016 de la poursuite des plans d'actions visant à améliorer le besoin en fonds de roulement.

La formation de la capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2016 retraité *
Résultat net des activités poursuivies	124,5	24,1
Dotations et reprises courantes & non courantes sur actif non courants et provisions pour risques et charges	140,7	74,9
Résultat de cession courant des actifs opérationnels	0,9	2,5
Résultat de cession non courant des actifs opérationnels	1,1	3,4
Résultat de cession non courant d'actifs financiers	0,2	2,4
Charges et produits d'impôts différés	(12,4)	6,5
Actualisation des provisions pour retraites & autres avantages similaires	3,1	29,5
Valorisation IFRS des titres Darty plc	0,0	(14,0)
Autres éléments sans contrepartie en trésorerie	0,0	(0,2)
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT	258,1	129,1
Charges et produits d'intérêts financiers	34,4	54,3
Dividendes reçus	(0,1)	(0,1)
Charge nette d'impôt exigible	60,7	16,7
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT IMPÔTS, DIVIDENDES ET INTÉRÊTS	353,1	200,0

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

31.2 / Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement

Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement du Groupe comprennent les acquisitions et les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles (investissements opérationnels nets), ainsi que les acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise ou cédée, les acquisitions et cessions d'autres

actifs financiers et les intérêts et dividendes reçus (investissements financiers nets).

Les investissements opérationnels et financiers réalisés par le Groupe au cours de l'exercice 2017 représentent une dépense de 113,7 millions d'euros. Sur l'exercice 2016, ils représentaient une dépense de 1 116,6 millions d'euros.

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2016 retraité *
Investissements opérationnels nets	(111,9)	(95,7)
Investissements financiers nets	(1,8)	(1 020,9)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	(113,7)	(1 116,6)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Les investissements opérationnels nets réalisés par le Groupe au cours de l'exercice 2017 représentent une dépense de 111,9 millions d'euros, la majeure partie étant composée d'acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles réalisées principalement afin de permettre l'ouverture de nouveaux magasins (en France, Espagne, Portugal et Belgique),

l'automatisation des entrepôts logistique, la création d'espaces Darty dans les magasins Fnac, l'implantation d'Espaces cuisine dans le réseau Darty, l'augmentation des coûts informatiques pour accompagner la mise en place des synergies au sein du Groupe, ainsi que la digitalisation de magasins existants afin d'améliorer l'expérience client.

D'une façon générale, les investissements ont vocation à soutenir la stratégie du Groupe et notamment la complémentarité des enseignes Fnac et Darty, l'omnicanal et le digital.

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(43,2)	(31,1)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(69,4)	(57,5)
Variation des avances & acomptes sur immobilisations	0,0	0,0
Variation des dettes sur immobilisations	(1,3)	(9,0)
TOTAL DES ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS	(113,9)	(97,6)
Cessions d'immobilisations	2,0	1,9
TOTAL DES ACQUISITIONS ET CESSIONS D'IMMOBILISATIONS	(111,9)	(95,7)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Les investissements financiers nets du Groupe présentent un décaissement de 1,8 million d'euros en 2017 contre un décaissement de 1 020,9 millions d'euros en 2016.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2017	2016 retraité *
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(0,3)	(1 020,7)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	0,0	(1,3)
Acquisitions d'autres actifs financiers	(1,5)	(0,9)
Cessions d'autres actifs financiers	0,0	1,4
Intérêts et dividendes reçus	0,0	0,6
INVESTISSEMENT FINANCIERS (NETS)	(1,8)	(1 020,9)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

En 2017, les acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise représentent les ajustements du prix d'acquisition de Darty, et les acquisitions d'autres actifs financiers incluent pour 1,5 million d'euros d'investissement dans le fonds Daphni Purple. Par ailleurs, le Groupe s'est engagé à souscrire les 69 % de parts restantes pour 4,8 millions d'euros.

En 2016, les acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise représentent les flux financiers liés à l'acquisition de Darty pour

1 018,7 millions d'euros, ainsi qu'un décaissement de 2,0 millions d'euros lié à l'acquisition de 50 % de la société Izneo. Les cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée représentent une sortie de trésorerie de 1,3 million d'euros, dans le cadre de la cession de l'activité *call center*. Les acquisitions d'autres actifs financiers incluent pour 0,7 million d'euros d'investissement dans le fonds Daphni Purple.

31.3 / Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement

Les activités de financement sont les activités qui ont pour résultat des changements dans l'importance et la composition des apports en capital et des emprunts de l'entité.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2017	2016 retraité *
Augmentation/Diminution de capital	11,9	157,1
Autres opérations avec les actionnaires	(3,9)	3,9
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	4,2	0,0
Dividendes versés aux actionnaires	(0,2)	0,0
Émission d'emprunts	0,0	650,0
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	(2,5)	200,0
Intérêts versés et assimilés	(20,9)	(18,5)
Financement du fonds de pension Comet	(8,5)	(4,9)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	(19,9)	987,6

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement présentent une dépense de 19,9 millions d'euros en 2017 et une ressource de 987,6 millions d'euros en 2016.

En 2017, l'augmentation de capital de 11,9 millions d'euros représente la création de 535 364 actions créées pour servir la rémunération des plans d'options de performance dénoués en 2017 et 2016. Cette augmentation est compensée par la variation de la dette envers les bénéficiaires des plans d'options qui avaient versé la trésorerie sur 2016 pour 3,9 millions d'euros. En 2016, l'augmentation de capital représente la création de 2 944 901 actions créées pour servir l'augmentation de capital réservée à Vivendi pour un montant de 157,1 millions d'euros, net des frais d'émission.

En 2017, les encaissements pour acquisition d'actions d'autocontrôle représentent principalement le remboursement d'actions Darty détenues par UBS dans le cadre des plans de rémunération en action des managers de l'ex-Groupe Darty. Ce poste inclut également les décaissements et encaissements liés à l'acquisition d'actions Fnac Darty réalisée dans le cadre du contrat de liquidité ouvert le 19 juin 2013 auprès de Rothschild & C^e Banque. Au 31 décembre 2017, le Groupe ne détient pas d'action d'auto-contrôle.

En 2017, la diminution des autres dettes financières pour 2,5 millions d'euros correspond à des diminutions de dettes de contrats de location financement. Ce flux n'a pas de contrepartie de trésorerie.

En 2016, compte tenu de l'acquisition de Darty, le Groupe a eu recours à l'émission d'un emprunt obligataire de 650,0 millions d'euros et à au tirage de la ligne de crédit à moyen terme de 200,0 millions d'euros.

Les intérêts versés et assimilés représentent les intérêts financiers des instruments mis en place pour le financement Groupe. De plus en 2017, ce poste inclut un montant de 10,0 millions d'euros reçu par le Groupe dans le cadre d'une avance de trésorerie accordée par le Crédit Agricole au titre de la compensation financière sur des encaissements de crédits et cartes de paiement.

En 2017, mis à part la diminution des dettes financières pour 2,5 millions d'euros, l'ensemble des flux présentés a une contrepartie de trésorerie.

31.4 / Financement du fonds de pension Comet

Le financement du fonds de pension britannique Comet qui a été intégré lors de l'acquisition de Darty plc représente, les décaissements effectués par le Groupe, dans le cadre des engagements de retraite pour les anciens salariés de Comet au Royaume-Uni. Le financement du fonds de pension Comet a été renégocié en 2017. À partir du mois de juillet 2017 il est de 4,0 millions de livres sterling par an, contre un montant de 10,0 millions de livres sterling précédemment. Ce flux a une contrepartie de trésorerie.

NOTE 32 ACTIVITÉS NON POURSUIVIES

Une activité non poursuivie, cédée ou en vue d'être cédée est définie comme une composante d'une entité ayant des flux de trésorerie identifiables du reste de l'entité et qui représente une ligne d'activité ou une région principale et distincte. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités non poursuivies », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

Fnac Darty a signé un accord le 19 juillet pour la cession de sa filiale Fnac Brésil au Groupe Livraria Cultura.

Présent au Brésil depuis 1999, avec un réseau de 12 magasins Fnac et un site internet, Fnac Darty avait engagé fin 2016 un processus de recherche de partenaire, visant à doter Fnac Brésil d'une taille critique.

Livraria Cultura est un acteur historique de la distribution de produits éditoriaux au Brésil, avec un réseau de 18 magasins et une offre e-commerce reconnue. Livraria Cultura présente un projet industriel ambitieux pour Fnac Brésil et s'appuiera sur la

forte notoriété du réseau Fnac et l'expertise de ses équipes, pour poursuivre sa stratégie de développement. Ce rapprochement, entre deux groupes de culture proche et engagés dans la promotion culturelle au Brésil, sera créateur de valeur et de synergies. Il permettra à Livraria Cultura de diversifier son activité avec l'apport des produits techniques de Fnac.

Afin de donner au nouvel ensemble tous les moyens de se positionner parmi les leaders de son marché, Fnac Darty a autorisé la poursuite de l'utilisation de la marque Fnac pour une durée de deux ans et a procédé à une recapitalisation.

Conformément à la norme IFRS 5, Fnac Brésil avait fait l'objet d'une présentation spécifique dans la présentation des comptes consolidés au 31 décembre 2016. En 2016, les actifs et passifs de Fnac Brésil sont présentés sur une ligne séparée au bilan du Groupe. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de l'activité de Fnac Brésil est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités non poursuivies », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

32.1 / Résultat des activités non poursuivies

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	58,5	118,6
Coût des ventes	(45,7)	(91,5)
MARGE BRUTE	12,8	27,0
Charges de personnel	(6,8)	(11,3)
Autres produits et charges opérationnels courants	(13,1)	(22,2)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	(7,1)	(6,5)
Autres produits et charges opérationnels non courants	(75,1)	(12,0)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	(82,1)	(18,6)
Charges financières (nettes)	(4,8)	(2,7)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	(87,0)	(21,2)
Impôt sur le résultat	0,0	(0,4)
RÉSULTAT NET	(87,0)	(21,6)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

Le résultat des activités non poursuivies inclut l'activité Fnac Brésil pour un résultat net de - 87,6 millions d'euros en 2017 et un résultat net de - 21,1 millions d'euros en 2016. En 2017, le résultat net lié à Fnac Brésil inclut le coût l'ensemble des coûts liés à l'activité de Fnac Brésil jusqu'à la date de cession au 19 juillet 2017, ainsi que l'ensemble des coûts liés à la cession de Fnac Brésil après sa recapitalisation.

Il inclut également en 2017, un résultat net positif de 0,6 million d'euros pour les activités non poursuivies de l'enseigne Darty en Italie et en Turquie. En 2016, ces activités représentaient un résultat net négatif de 0,5 million d'euros.

32.2 / Flux nets de trésorerie liés aux activités non poursuivies

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(19,2)	(2,7)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	0,0	0,0
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	0,0	(3,2)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE	(19,2)	(5,9)
Trésorerie d'ouverture ou flux nets et variation des flux intragroupes	(37,0)	(1,7)
FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS NON POURSUIVIES	(56,2)	(7,6)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

En 2017, les flux nets de trésorerie liés aux activités non poursuivies incluent l'activité de Fnac Brésil jusqu'à la date de cession pour un flux net de - 15,0 millions d'euros, ainsi que les flux liés à la recapitalisation et abandons de créances de Fnac

Brésil pour un montant de - 41,2 millions d'euros. En 2016, les flux nets de trésorerie liés aux activités non poursuivies représentaient l'activité de Fnac Brésil pour un montant net de - 7,6 millions d'euros.

32.3 / Actifs détenus en vue de la vente et dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente

(en millions d'euros)	2017	2016 retraité *
Actifs détenus en vue de la vente	3,1	64,0
<i>Stocks Fnac Brésil</i>	0,0	22,2
<i>Créances clients Fnac Brésil</i>	0,0	16,4
<i>Fournisseurs débiteurs Fnac Brésil</i>	0,0	2,3
<i>Autres actifs courants Fnac Brésil</i>	0,0	21,6
<i>Actifs liés à des magasins en cours de cession</i>	3,1	1,6
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	6,2	37,6
<i>Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente du Brésil</i>	0,0	32,3
<i>Passifs liés à des magasins en cours de cession</i>	6,2	5,3
ÉCARTS CONVERSION DE FNAC BRÉSIL INCLUS DANS LES CAPITAUX PROPRES	0,0	(0,3)

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

En 2016, les actifs détenus en vue de la vente et les dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente, incluaient les actifs et dettes associés de Fnac Brésil, qui ont été cédés le 19 juillet 2017, ainsi que les points de vente à céder suite à la demande de l'Autorité de la concurrence, le 18 juillet 2016.

Les points de ventes à céder étaient en 2016, les magasins de Darty Belleville, Darty Italie 2, Fnac Beaugrenelle, Darty Saint-Ouen, Darty Vélizy, ainsi que le point de vente Darty Cuisine de Wagram.

En 2017, trois magasins ont été cédés à des repreneurs agréés par l'Autorité de la concurrence. Il s'agit des magasins de Darty Wagram, de Darty Vélizy et de Darty Italie 2.

Les trois autres magasins ne sont toujours pas cédés.

L'Autorité de la concurrence a publié, le 11 septembre 2017, un avis portant sur les conditions d'exécution des engagements

souscrits au titre de la décision 16-DCC-11 du 27 juillet 2016, relative à la prise de contrôle exclusif de Darty par la Fnac.

Concernant deux des trois points de vente non encore cédés, Fnac Darty a soumis un repreneur, conformément à ses engagements, à l'Autorité qui ne l'a pas agréé. Pour le troisième point de vente, Fnac Darty a sollicité une extension du délai d'exécution de son engagement que l'Autorité a refusée. Dans ce contexte, le Collège de l'Autorité de la concurrence a décidé de se saisir pour vérifier les conditions dans lesquelles le groupe exécute les engagements qu'il a pris. Cette décision ne préjuge en rien des suites qui pourraient être données. Fnac Darty poursuit l'examen de plusieurs pistes pour trouver une issue dans les meilleurs délais.

Par ailleurs, dans le cadre de cession de points de ventes Darty (Vélizy 2, Italie 2 et Wagram), des cautions ont été délivrées aux cessionnaires en garantie des loyers pour un montant global de 14,9 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, hormis les engagements liés aux avantages du personnel détaillés dans les notes précédentes.

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2017
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Contrats de location simple	206,4	279,6	49,0	535,0
Obligations d'achat irrévocables	21,9	13,5	0,0	35,4
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	228,3	293,1	49,0	570,4

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2016 retraité *
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Contrats de location simple	218,9	332,2	36,5	587,5
Obligations d'achat irrévocables	22,7	15,2	0,0	37,9
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	241,6	347,4	36,5	625,4

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

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).

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)	2017	2016
À moins d'un an	(3,9)	(2,2)
De un à cinq ans	(1,8)	(4,9)
À plus de cinq ans		
Frais financiers inclus	0,0	0,0
VALEUR ACTUALISÉE DES LOYERS FUTURS	(5,7)	(7,1)

33.2 / Nantissements et sûretés réelles

Dans le cadre de l'acquisition de Darty, le Groupe avait mis en place en 2016 de nouvelles sources de financement destinées à financer la composante en numéraire de l'acquisition, et à refinancer l'ensemble des emprunts et lignes bancaires existantes dans chacune des deux sociétés.

Le Contrat de Crédit Senior d'un montant total de 600,0 millions d'euros a une maturité de 5 ans à compter de sa signature le 20 avril 2016.

Il se décompose en deux lignes :

1. un prêt à moyen terme (*Senior Term Loan Facility*) d'un montant de 200,0 millions d'euros, amortissable à compter du 30^e mois ;

2. une ligne de crédit revolving (*Revolving Facility*) d'un montant de 400,0 millions d'euros, destinée à financer les variations de trésorerie liées à la saisonnalité.

En outre, Le 22 septembre 2016, Fnac Darty avait émis avec succès des obligations senior pour un montant de 650,0 millions d'euros, d'une maturité de 7 ans.

Afin de cautionner ces lignes de financement souscrites par la société Fnac Darty, les sociétés du Groupe suivantes se sont portées garantes: Fnac Darty Participation Service, Fnac Direct, Établissements Darty et fils, Darty Grand Est, Darty Grand Ouest, Fnac Belgium et New Vanden Borre.

33.3 / Autres engagements

Les autres engagements s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2017	2016 retraité *
	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	0,0	400,0	0,0	400,0	400,0
Montant de la ligne de crédit utilisée à la date de clôture	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres garanties reçues	13,3	10,7	23,7	47,7	46,1
TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS	13,3	410,7	23,7	447,7	446,1
Engagement donné lié à l'acquisition de Darty plc	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Garanties sur loyer, cautions immobilières	6,7	17,6	16,3	40,6	41,8
Autres engagements	99,5	38,2	76,0	213,8	125,7
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	106,2	55,8	92,3	254,4	167,5

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

La ligne de crédit revolving mobilisable (*Revolving Facility*) d'un montant de 400,0 millions d'euros n'a pas fait l'objet de tirage au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016, et constitue donc un engagement hors bilan reçu.

L'évolution des autres engagements donnés est principalement liée à une nouvelle caution de 60,0 millions de livres (contre-valeur 67,6 millions d'euros), d'une durée de 20 ans à compter du 31 juillet 2017, donnée par le Groupe afin de garantir ses obligations dans le fonds de pension britannique Comet. Cette garantie vient s'ajouter à la caution de 23,0 millions de livres (25,9 millions d'euros) donnée par Darty en 2012, lors de la cession de Comet, et reconduite jusqu'au 1^{er} février 2022. Par

ailleurs, dans le cadre de cession de points de ventes Darty (Vélizy 2, Italie 2 et Wagram), des cautions ont été délivrées aux cessionnaires en garantie des loyers pour un montant global de 14,9 millions d'euros.

33.4 / Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

33.5 / Procès et litiges

Les sociétés et entreprises du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou de litiges dans le cours normal des opérations, dont des contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières. Les charges pouvant en découler, estimées probables par elles et leurs experts, ont fait l'objet de provisions.

Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés ou entreprises du Groupe sont impliquées, de l'avis de leurs experts, ne fait courir de risque au cours normal et prévisible des affaires ou au développement envisagé du Groupe.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucun autre litige connu de lui comportant des risques probables significatifs, susceptibles d'affecter le patrimoine, le résultat ou la situation financière du Groupe, qui n'ait fait l'objet de provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice. Aucun litige, pris individuellement, n'est significatif à l'échelle de la Société ou du Groupe.

Le Groupe n'a connaissance d'aucun autre litige ou arbitrage, qui serait susceptible d'avoir ou ayant eu dans un passé récent, une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le résultat du Groupe.

NOTE 34 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Partie liée ayant un contrôle sur Fnac Darty

Au 31 décembre 2017, le groupe Ceconomy Retail International détient 24,20 % du capital et 24,20 % des droits de vote de Fnac Darty.

Au 31 décembre 2017, le groupe Vivendi Universal détient 11,05 % du capital et 11,05 % des droits de vote de Fnac Darty.

Aucune opération sur l'exercice 2017, entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et le groupe Ceconomy Retail International n'est à dénombrer.

Les principales opérations sur l'exercice 2017 du groupe Vivendi Universal au sein de Fnac Darty, entre l'ensemble des sociétés consolidées du Groupe et les parties liées au groupe Vivendi Universal, sont les suivantes :

- refacturation par le groupe Universal fournisseur de produits musicaux, pour un montant total de 25,3 millions d'euros hors taxe ;
- refacturation par la société Activation Blizzard fournisseur de produits digitaux, pour un montant total de 5,9 millions d'euros hors taxe ;
- refacturation par le groupe Universal client de produits musicaux, pour un montant total de 0,2 million d'euros hors taxe ;
- refacturation par la société L'Olympia fournisseur de ventes de billetterie, pour un montant total de 5,3 millions d'euros hors taxe ;

- refacturation par le groupe Canal+ fournisseur d'abonnement, pour un montant total de 0,2 million d'euros hors taxe.

Jusqu'au 24 août 2017, le groupe Kering (filiale d'Artémis) était partie liée de Fnac Darty. Artémis a cédé sa participation au capital de Fnac Darty le 24 août 2017. Par conséquent, au 31 décembre 2017, le groupe Kering n'est plus partie liée à Fnac Darty.

En 2017, la refacturation des prestations informatiques par le groupe Kering représente un montant total de 2,2 millions d'euros hors taxe.

En 2016, les principales opérations de l'exercice, entre l'ensemble des sociétés consolidées du Groupe et le groupe Kering, partie liée au groupe Artémis, sont les suivantes :

- refacturation par le groupe Kering de prestations informatiques pour un montant total de 3,3 millions d'euros hors taxe.

En 2016 les principales opérations de l'exercice, entre l'ensemble des sociétés consolidées du Groupe et les parties liées au groupe Vivendi Universal sont les suivantes :

- refacturation par le groupe Universal fournisseur de produits musicaux, pour un montant total de 17,4 millions d'euros hors taxe ;
- refacturation par le groupe Universal client de produits musicaux, pour un montant total de 1,0 million d'euros hors taxe ;
- refacturation par la société L'Olympia fournisseur de ventes de billetterie, pour un montant total de 3,9 millions d'euros hors taxe.

NOTE 35 LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS**Avantages à court terme**

Le périmètre des principaux dirigeants correspond aujourd'hui au comité exécutif du nouveau Groupe. La rémunération constatée en charge est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2017^(a)	2016^(a)
Avantages à court terme	11,6	10,0
Indemnités de fin de contrat de travail	1,0	0,0

(a) Montants y compris les charges sociales.

Avantages à long terme

En 2017, cinq dispositifs de rémunération variable pluriannuelle liés aux dispositifs d'unité de valeur, d'options de performance et d'actions gratuites sont arrivés tout ou partie à échéance.

En application de la norme IFRS 2, il a été procédé à la mise à jour du nombre d'instruments arrivés à échéance et de ceux qui seront attribués sur la base des conditions de service et de performance attachées à ces instruments. Parallèlement, les taux de turnover du plan en unités de valeur 2014, 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 Darty, a été revu à la baisse à 25 %. La charge ainsi évaluée selon IFRS 2 de ces dispositifs de rémunération pluriannuelle s'élève en 2017 à 6,0 millions d'euros chargés et en 2016 à 13,1 millions d'euros chargés. L'acquisition définitive de ces dispositifs pluriannuels est soumise à des conditions de performance et de présence. L'ensemble de ces plans est détaillé dans le chapitre 5, note 7.

Le plan 2014 en unités de valeur est arrivé à échéance au 28 février 2017. L'acquisition du plan était soumise à des conditions de performance (moyenne des cours de clôture de bourse de février 2016 à 55,33 euros) qui ont été atteintes. Pour le comité exécutif, le paiement du dernier tiers des unités de valeurs était lié à une condition de présence au 28 février 2017. Le versement en numéraire a été effectué sur le mois de février 2017 pour un montant total de 2,0 millions d'euros charges patronales comprises.

Le plan 2015 d'actions gratuites est arrivé à échéance au 28 février 2017 pour les résidents français. L'acquisition du plan était soumise à des conditions de performance (moyenne des cours de clôture de bourse de février 2017 à 58,61 euros) qui ont été atteintes, 100 % des actions ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 28 février 2017. Ces actions pourront être cédées à l'issue d'une période de conservation de deux ans. Le versement en numéraire pour le Président-Directeur Général a été effectué en mars 2017 pour un montant de 1,6 million d'euros charges patronales comprises (voir chapitre 3.3.2).

La troisième tranche du plan 2013 en options de performance a été acquise au 31 mars 2017. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 31 mars 2017 (moyenne à 67,46 euros) et des conditions de performance, 100 % des options de la troisième tranche ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 31 mars 2017. Ces options ont été levées entre le 1^{er} avril et le 30 avril 2017 ou versées en numéraire en avril 2017 pour le Président-Directeur Général. Le montant versé en avril 2017 au bénéfice du Président-Directeur Général s'élève à 6,8 millions d'euros charges patronales comprises (voir chapitre 3.3.2).

La deuxième tranche du plan 2014 en options de performance a été acquise au 30 septembre 2017. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 30 septembre 2017 (moyenne à 78,47 euros) et des conditions de performance, 100 % des options de la deuxième tranche ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 30 septembre 2017. Ces options ont été levées entre le 1^{er} octobre et le 20 octobre 2017 ou versées en numéraire en octobre 2017 pour le Président-Directeur Général. Le montant versé en octobre 2017 au bénéfice du Président-Directeur Général s'élève à 4,9 millions d'euros charges patronales comprises (voir chapitre 3.3.2).

La première tranche du plan 2015 en options de performance a été acquise au 30 septembre 2017. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 30 septembre 2017 (moyenne à 78,47 euros) et des conditions de performance, 100 % des options de la première tranche ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 30 septembre 2017. Ces options ont été levées entre le 1^{er} octobre et le 20 octobre 2017 ou versées en numéraire en octobre 2017 pour le Président-Directeur Général. Le montant versé en octobre 2017 au bénéfice du Président-Directeur Général s'élève à 1,5 million d'euros charges patronales comprises (voir chapitre 3.3.2).

NOTE 36 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires hors taxes des commissaires aux comptes de la société Fnac Darty, société mère du Groupe et du réseau associé, se ventilent de façon suivante :

	2017							
	Deloitte & Associés				KPMG			
	Commissaire aux comptes		Réseau		Commissaire aux comptes		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<i>(en millions d'euros)</i>								
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
■ Émetteur	0,2	27 %	0,0	0 %	0,2	33 %	0,0	0 %
■ Filiales intégrées globalement	0,3	45 %	0,2	86 %	0,3	54 %	0,2	100 %
SOUS-TOTAL	0,5	72 %	0,2	86 %	0,5	86 %	0,2	100 %
Services autres que la certification des comptes								
■ Émetteur	0,2	25 %	0,0	0 %	0,1	13 %	0,0	0 %
■ Filiales intégrées globalement	0,0	3 %	0,0	14 %	0,0	1 %	0,0	0 %
SOUS-TOTAL	0,2	28 %	0,0	14 %	0,1	14 %	0,0	0 %
TOTAL	0,7	100 %	0,2	100 %	0,6	100 %	0,2	100 %

Les services autres que la certification des comptes se composent principalement de missions de consultation sur le contrôle interne, de consultations techniques et des attestations diverses.

	2016									
	Deloitte & Associés				KPMG				Price Waterhouse Coopers	
	Commissaire aux comptes		Réseau		Commissaire aux comptes		Réseau		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<i>(en millions d'euros)</i>										
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés										
■ Émetteur	0,3	38 %	0,0	0 %	0,3	43 %	0,0	0 %	0,0	0 %
■ Filiales intégrées globalement	0,2	25 %	0,2	100 %	0,2	29 %	0,2	100 %	1,5	100 %
SOUS-TOTAL	0,5	63 %	0,2	100 %	0,5	71 %	0,2	100 %	1,5	100 %
Services autres que la certification des comptes										
■ Émetteur	0,2	25 %	0,0	0 %	0,2	29 %	0,0	0 %	0,0	0 %
■ Filiales intégrées globalement	0,1	13 %	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %
SOUS-TOTAL	0,3	38 %	0,0	0 %	0,2	29 %	0,0	0 %	0,0	0 %
TOTAL	0,8	100 %	0,2	100 %	0,7	100 %	0,2	100 %	1,5	100 %

Les honoraires 2016 incluent également les honoraires de certification des comptes facturés par le réseau Price Waterhouse Coopers, commissaire aux comptes de Darty.

Les services autres que la certification des comptes se composent principalement d'une lettre de confort dans le cadre de l'émission du financement *High Yield Bonds*, de diligences en relations avec la mise à disposition de prospectus (augmentation de capital Vivendi et acquisition Darty Plc), de consultations techniques et des attestations diverses.

NOTE 37 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Vivendi a conclu le 16 janvier 2018 une opération de couverture avec Société Générale afin de protéger la valeur de sa participation de 11 % du capital de Fnac Darty.

Vivendi conserve la possibilité d'un dénouement en numéraire ou par livraison d'actions au terme de cette opération, soit au plus tard dans le courant du second semestre 2019.

Dans le cadre de cette opération, Société Générale a procédé pour sa propre couverture à un placement privé des actions auprès d'investisseurs institutionnels.

La société SFAM, acteur important des assurances de téléphonie mobile et produits multimédias nomades, a annoncé le 6 février 2018 avoir pris une participation de 11 % au capital de Fnac Darty ; Fnac Darty et SFAM entretiennent des relations commerciales depuis 2015 et de manière plus généralisée depuis le second trimestre 2017.

La SFAM souligne ainsi la confiance qu'elle a dans Fnac Darty et ses perspectives de développement, ainsi que son souhait d'accompagner ce développement.

NOTE 38 LISTE DES FILIALES CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2017

La liste des filiales du Groupe est la suivante :

- Consolidation par intégration globale : G
- Consolidation par mise en équivalence : E

Sociétés	% d'intérêt			
	31/12/2017		31/12/16	
Fnac Darty	G	100,00	G	100,00
ENSEIGNE FNAC				
France				
Alize – SFL	G	100,00	G	100,00
Attitude		0,00		cédée en juin 2016
Codirep	G	100,00	G	100,00
Eazieer	G	100,00	G	100,00
FDPS (Fnac Darty Participations et Services)	G	100,00	G	100,00
Fnac Accès	G	100,00	G	100,00
Fnac Appro Groupe	G	100,00	G	100,00
Fnac Direct	G	100,00	G	100,00
Fnac Jukebox	G	98,00	G	98,00
Fnac Logistique	G	100,00	G	100,00
Fnac Paris	G	100,00	G	100,00
Fnac Périphérie	G	100,00	G	100,00
Fnac Tourisme	G	100,00	G	100,00
France Billet	G	100,00	G	100,00
Izneo	E	50,00	E	50,00
MSS	G	100,00	G	100,00
Relais Fnac	G	100,00	G	100,00
Tick & Live (ex-Kyro Concept)	G	50,00	G	50,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2017	31/12/16
Belgique		
Belgium Ticket	G 75,00	G 75,00
Fnac Belgium	G 100,00	G 100,00
Espagne		
Fnac España	G 100,00	G 100,00
Monaco		
Fnac Monaco	G 100,00	G 100,00
Portugal		
Fnac Portugal	G 100,00	G 100,00
Suisse		
Fnac Suisse	G 100,00	G 100,00
Swissbillet	G 100,00	G 100,00
Brésil		
F. Brasil	cédée en juillet 2017	G 100,00
ENSEIGNE DARTY		
Royaume-Uni		
Darty limited (ex-plc)	G 100,00	G 100,00
Kesa Holdings Limited	G 100,00	G 100,00
Kesa International Limited	G 100,00	G 100,00
Kesa Sourcing Limited	G 100,00	G 100,00
Kesa Spain Limited	cédée au 1 ^{er} semestre 2017	G 100,00
Kesa Turkey Limited	G 100,00	G 100,00
France		
A2I Darty Alsace-Lorraine SNC	TUP* au 07/04/2017	G 100,00
A2I Darty Nord SNC	TUP* au 10/04/2017	G 100,00
A2I Darty Ouest SNC	G 100,00	G 100,00
A2I Darty Provence-Méditerranée SNC	TUP* au 03/04/2017	G 100,00
A2I Darty Rhône-Alpes SNC	G 100,00	G 100,00
A2I Île-de-France SNC	G 100,00	G 100,00
Centrale d'Achat des Professionnels de l'Électroménager SNC (« Caprofem »)	TUP* au 16/04/2017	G 100,00
Compagnie Européenne de Commerce et de Distribution SAS (« CECD »)	G 100,00	G 100,00
Compagnie Européenne de Vente et d'Accessoires en Ligne SNC (« CEVL »)	TUP* au 03/04/2017	G 99,90
Dart Financements SAS	TUP* au 16/04/2017	G 100,00
Darty Développement SAS	G 100,00	G 100,00
Darty Grand Est SNC	G 100,00	G 100,00
Darty Grand Ouest SNC	G 100,00	G 100,00
Darty Holdings SAS	G 100,00	G 100,00
Darty SNC	TUP* au 29/09/2017	G 100,00
Établissements Darty & Fils SAS	G 100,00	G 100,00
Immobilière Darty SNC	TUP* au 03/04/2017	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt			
	31/12/2017		31/12/16	
Kesa Electricals SAS	G	100,00	G	100,00
Kesa France SA	G	99,70	G	99,70
Ménafinance SA	E	50,00	E	50,00
Participations Distribution Services SNC	G	100,00	G	100,00
Vidéo Information France SNC (« VIF »)		TUP* au 29/09/2017	G	100,00
Pays-Bas				
BCC Elektro-Specialzaken BV	G	100,00	G	100,00
BCC Holding Amstelveen BV	G	100,00	G	100,00
BCC Vastgoed Holding BV	G	100,00	G	100,00
Bouwerij Amstelveen BV	G	100,00	G	100,00
Bouwerij Amstelveen OG BV	G	100,00	G	100,00
Oude Haagweg Holding BV	G	100,00	G	100,00
Oude Haagweg OG BV	G	100,00	G	100,00
Poelectro BV	G	100,00	G	100,00
Poelectro Plaza BV	G	100,00	G	100,00
Rivieradreef Holding BV	G	100,00	G	100,00
Rivieradreef OG BV	G	100,00	G	100,00
Belgique				
New Vanden Borre	G	100,00	G	100,00
New Vanden Borre Transport	G	100,00	G	100,00
Vanden Borre Kitchen	E	50,00	E	50,00
Autres pays				
Fnac Darty Asia Limited (HK)	G	100,00	G	100,00
Darty Asia Consulting Limited (CH)	G	100,00	G	100,00

* TUP : transfert universel de patrimoine.

NOTE 39 TAUX DE CHANGE UTILISÉS POUR LA CONVERSION DES SOCIÉTÉS
EN MONNAIE ÉTRANGÈRE

Les taux de change suivants ont été utilisés pour la conversion des sociétés du Groupe en monnaie étrangère :

Pour 1 €	2017		2016	
	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen
Livre sterling	0,89	0,88	0,86	0,82
Franc suisse	1,17	1,11	1,07	1,09
Réal brésilien *	3,68	3,48	3,43	3,86

* Au 31 juillet 2017.

5.3 / Comptes sociaux

Bilan actif

	Notes	Valeur brute	Amortissements Provisions	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
				Valeur nette	Valeur nette
<i>(en millions d'euros)</i>					
ACTIF IMMOBILISÉ					
Titres de participation		1 955,2	0,0	1 955,2	1 954,1
Autres immobilisations financières ^(a)		2,2	0,0	2,2	0,7
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	3	1 957,4	0,0	1 957,4	1 954,8
Immobilisations incorporelles et corporelles	4	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		1 957,4	0,0	1 957,4	1 954,8
ACTIF CIRCULANT					
Créances ^{(b) (c)}	5	276,3	0,0	276,3	286,8
Valeurs mobilières de placement	6	8,4	0,0	8,4	6,1
Disponibilités ^(c)	6	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL ACTIF CIRCULANT		284,7	0,0	284,7	292,9
TOTAL DE L'ACTIF		2 242,1	0,0	2 242,1	2 247,7
(a) Dont à moins d'un an :				–	–
(b) Dont à plus d'un an :				–	–
(c) Dont concernant les entreprises liées :				226,7	244,5

Bilan passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Capitaux propres			
Capital social		26,7	26,1
Primes d'émission, de fusion, d'apport		988,8	977,5
Réserves		2,6	1,7
Report à nouveau		338,9	201,0
Provisions réglementées		9,1	3,6
Résultat de l'exercice		(10,0)	138,8
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	7	1 356,1	1 348,7
Provisions		0,0	0,0
Dettes			
Emprunt obligataire ^(a)	8	655,3	655,6
Autres dettes financières ^{(a) (c)}	8	200,0	200,0
Autres dettes ^{(b) (c)}	9	30,7	43,4
TOTAL DU PASSIF		2 242,1	2 247,7
<i>(a) Dont à moins d'un an :</i>		5,3	5,6
<i>(b) Dont à plus d'un an :</i>		0,0	0,9
<i>(c) Dont concernant les entreprises liées :</i>		17,7	5,6

Compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2017	2016
Produits d'exploitation		17,4	20,4
Charges d'exploitation		(22,7)	(43,8)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	11	(5,3)	(23,4)
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe		(26,3)	(14,6)
Cession dérivés		(0,0)	(14,8)
Intérêts compte courant		0,0	(2,0)
Reprise de dépréciation financière		0,0	164,0
Autres produits et charges financières		0,4	3,7
RÉSULTAT FINANCIER	12	(25,9)	136,3
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT		(31,2)	112,9
Résultat exceptionnel	13	(6,2)	(7,3)
Participation des salariés		0,0	0,0
Impôt sur le résultat	14	27,4	33,2
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		(10,0)	138,8

Tableau des flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2017	2016
Résultat net		(10,0)	138,8
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie		5,5	(160,7)
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT		(4,5)	(21,8)
Variation des besoins en fond de roulement		(1,7)	(196,7)
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	15	(6,2)	(218,5)
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles		0,0	(0,7)
Variation des immobilisations financières		(2,6)	(782,5)
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	15	(2,6)	(783,2)
Variations nettes des dettes financières		(0,7)	844,2
Augmentations de capital		11,9	157,1
Dividendes versés		0,0	0,0
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	15	11,1	1 001,3
VARIATION DE LA TRÉSORERIE		2,3	(0,4)
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE		6,1	6,5
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE		8,4	6,1

Variation des capitaux propres et autres fonds propres

<i>en millions d'euros (avant affectation du résultat)</i>	Nombre d'actions en circulation ^(a)	Capital social	Primes d'émission, fusion, autres fonds propres	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
AU 31 DÉCEMBRE 2015	16 687 774	16,7	496,7	28,0	174,7	716,1
Affectation résultat 2015				174,7	(174,7)	0,0
Augmentation de capital	9 434 997	9,4	480,8			490,2
Provisions réglementées				3,6		3,6
Résultat 2016					138,8	138,8
AU 31 DÉCEMBRE 2016	26 122 771	26,1	977,5	206,3	138,8	1 348,7
Affectation résultat 2016				138,8	(138,8)	0,0
Augmentation de capital	535 364	0,5	11,3			11,9
Provisions réglementées				5,5		5,5
Résultat 2017					(10,0)	(10,0)
AU 31 DÉCEMBRE 2017 ^(a)	26 658 135	26,7	988,8	350,6	(10,0)	1 356,1

(a) Valeur nominale des actions de 1 euro.

5.4 / Annexe comptable

NOTE 1	Faits marquants de l'exercice	227
NOTE 2	Règles et méthodes comptables	228
NOTE 3	Immobilisations financières nettes	230
NOTE 4	Immobilisations incorporelles et corporelles	230
NOTE 5	Créances	231
NOTE 6	Valeurs mobilières de placement et disponibilités	231
NOTE 7	Capitaux propres	232
NOTE 8	Dettes financières	232
NOTE 9	Autres dettes	233
NOTE 10	Engagements hors bilan	234
NOTE 11	Résultat d'exploitation	234
NOTE 12	Résultat financier	235
NOTE 13	Résultat exceptionnel	235
NOTE 14	Impôt sur les bénéfices	236
NOTE 15	Tableau des flux de trésorerie	236
NOTE 16	Autres informations	236
NOTE 17	Informations sur les événements postérieurs à la clôture	238
NOTE 18	Tableau des filiales et participations	238
NOTE 19	Résultats des cinq derniers exercices	239

NOTE 1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE**Nouvelle gouvernance Fnac Darty**

Le conseil d'administration de Fnac Darty du 9 juin 2017 a pris acte de la démission de Monsieur Alexandre Bompard de ses fonctions de Président-Directeur Général à effet du 17 juillet 2017.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration de Fnac Darty du 17 juillet 2017, suite au départ de Monsieur Alexandre Bompard de ses fonctions de Président-Directeur Général, a nommé Monsieur Jacques Veyrat Président du conseil d'administration et Monsieur Enrique Martinez Directeur Général de la société.

Changement de dénomination sociale

En 2017 la société Fnac Darty a procédé à un changement de dénomination sociale de « Groupe Fnac » en « Fnac Darty ». La société Fnac Darty Participations Services, filiale de Fnac Darty a également procédé à un changement de dénomination sociale de « Fnac SA » en « Fnac Darty Participations services ». La société Darty Limited, filiale de Fnac Darty, a également procédé à un changement de dénomination sociale de « Darty Plc » en « Darty Limited ».

Plan en unités de valeur

Le plan 2014 en unités de valeur est arrivé à échéance au 28 février 2017. L'acquisition du plan était soumise à des conditions de performance (moyenne des cours de clôture de bourse de février 2016 à 55,33 euros) qui ont été atteintes. Pour le comité exécutif, le paiement du dernier tiers des unités de valeurs était lié à une condition de présence au 28 février 2017. Le versement en numéraire a été effectué sur le mois de février 2017 pour un montant total de 2,0 millions d'euros charges patronales comprises.

Plan d'options de performance

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 28 avril 2017 a acté l'attribution d'options de performance à certains dirigeants du Groupe dans l'objectif de les fidéliser tout en alignant leur intérêt sur celui de la Société et de ses actionnaires. Le dénouement s'effectuera en instruments de capitaux propres.

Les options ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranche, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (mai 2017 – mai 2019 et mai 2017 – mai 2020) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de chaque période d'acquisition et seront

subordonnées à une condition de performance boursière de Fnac Darty appréciée en avril 2018 et avril 2019 pour la première période et avril 2020 pour la deuxième période et à une condition de performance liée à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des Groupes Fnac et Darty appréciée en 2018 après la publication des résultats annuels du Groupe 2017 et en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 pour la première période, et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019 pour la deuxième période. Les options devront être levées entre le 2 mai 2019 et le 1^{er} mai 2020 pour la première période et entre le 2 mai 2020 et le 1^{er} mai 2021 pour la deuxième période.

La première tranche du plan 2015 en options de performance a été acquise au 30 septembre 2017. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 30 septembre 2017 (moyenne à 78,47 euros) et des conditions de performance, 100 % des options de la première tranche ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 30 septembre 2017. Ces options ont été levées entre le 1^{er} octobre et le 20 octobre 2017 ou versées en numéraire en octobre 2017 pour le Président-Directeur Général (voir chapitre 3.3.2).

La deuxième tranche du plan 2014 en options de performance a été acquise au 30 septembre 2017. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 30 septembre 2017 (moyenne à 78,47 euros) et des conditions de performance, 100 % des options de la deuxième tranche ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 30 septembre 2017. Ces options ont été levées entre le 1^{er} octobre et le 20 octobre 2017 ou versées en numéraire en octobre 2017 pour le Président-Directeur Général (voir chapitre 3.3.2).

La troisième tranche du plan 2013 en options de performance a été acquise au 31 mars 2017. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 31 mars 2017 (moyenne à 67,46 euros), et des conditions de performance, 100 % des options de la troisième tranche ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 31 mars 2017. Ces options ont été levées entre le 1^{er} avril et le 30 avril 2017 ou versées en numéraire en avril 2017 pour le Président-Directeur Général (voir chapitre 3.3.2).

Plan d'actions gratuites

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 15 décembre 2017 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (39 bénéficiaires) afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre. Le dénouement s'effectuera en instruments de capitaux propres.

La durée de ce plan est supérieure à deux ans (15 décembre 2017 – 3^e jour de bourse suivant la publication des résultats annuels de l'exercice 2019). L'acquisition définitive de ces actions gratuites est subordonnée à une condition de présence de deux ans (15 décembre 2017 – 14 décembre 2019), ainsi qu'à une condition de performance boursière de Fnac Darty mesurée annuellement en 2019 et 2020 sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la société comparé à celui des sociétés du SBF120, à une condition de performance liée à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des Groupes Fnac et Darty ainsi qu'à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser appréciés en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 28 avril 2017 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (150 bénéficiaires) afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre. Le dénouement s'effectuera en instruments de capitaux propres.

La durée de ce plan est de quatre ans (2 mai 2017 – 1^{er} mai 2021). L'acquisition définitive de ces actions gratuites est subordonnée

à une condition de présence de deux ans (2 mai 2017 – 1^{er} mai 2019) pour les résidents français et de quatre ans (2 mai 2017 – 1^{er} mai 2021) pour les résidents étrangers, ainsi qu'à une condition de performance boursière de Fnac Darty mesurée annuellement en avril 2018 et avril 2019 sur la base de la moyenne des 20 cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 1^{er} mai 2018 et le 1^{er} mai 2019 et à une condition de performance liée à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des Groupes Fnac et Darty appréciée en 2018 après la publication des résultats annuels du Groupe 2017 et en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018. En outre les résidents français seront tenus de conserver pendant une période de deux ans ces actions (2 mai 2019 – 1^{er} mai 2021 : période de conservation).

Le plan 2015 d'actions gratuites est arrivé à échéance le 28 février 2017 pour les résidents français. Compte tenu de la moyenne des cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty en février 2017 (moyenne à 58,61 euros) et des conditions de performance, 100 % des actions ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 28 février 2017. Ces actions pourront être cédées à l'issue d'une période de conservation de deux ans. Le versement en numéraire pour le Président-Directeur Général a été effectué en mars 2017 (voir chapitre 3.3.2).

NOTE 2 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice 2017 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.

À leur date d'entrée, les titres de participation sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, y compris les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes. La Société a opté pour l'incorporation des frais d'acquisition dans le coût d'entrée des titres (avis du comité d'urgence du CNC du 15 juin 2007).

À la clôture, la Société évalue ses titres de participations dans Fnac Darty Participations et Services (FDPS) et Darty Limited à leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de l'observation de la capitalisation boursière du titre Fnac Darty au 31 décembre 2017 et l'application de critère économique d'allocation de cette valeur boursière entre les deux filiales. Cette évaluation prend en compte l'endettement de la société. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est enregistrée pour le montant de cette différence.

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 2017 Fnac Darty 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 / Intégration fiscale

La société Fnac Darty a opté par courrier de notification auprès de l'administration fiscale, le 15 mars 2013, avec l'ensemble de ses filiales pour le régime de l'intégration fiscale des groupes mis en place par l'article 68 de la loi de finances pour 1988. Cette option a pris effet à compter du 1^{er} janvier 2013.

La convention d'intégration fiscale conclue le 1^{er} juillet 2013 entre Fnac Darty et ses filiales et sous filiales prend effet au 1^{er} janvier 2013. Au 31 décembre 2017, le périmètre comprend 16 sociétés.

Dans le cadre de ce régime, Fnac Darty intervient comme un organisme collecteur de l'impôt sur les sociétés auprès des filiales et devient seule redevable de cet impôt auprès du Trésor public.

Les modalités de répartition de l'impôt sur les sociétés sont les suivantes :

- l'impôt pris en charge par chaque filiale est le même que celui qu'elle aurait supporté si elle n'avait pas été intégrée fiscalement ;
- Fnac Darty prend en compte immédiatement l'économie ou la charge d'impôt résultant de la différence entre la somme des impôts qui auraient dû être versés par chacune des sociétés comme si elles avaient payé elles-mêmes leur impôt et l'impôt dû à raison du résultat fiscal d'ensemble.

Jusqu'au 31 décembre 2017, les filiales des ex-groupes Fnac et Darty appartiennent à deux intégrations fiscales formées respectivement par Fnac Darty et Darty Holdings. Conformément aux dispositions de l'article 223L 6 i du Code général des impôts, Darty Holdings et ses filiales opteront début 2018 pour leur appartenance au Groupe d'intégration fiscale formé par Fnac Darty. Le Groupe fiscal formé par Darty Holdings cesse donc d'exister au 1^{er} janvier 2018.

2.5 / Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation résulte des produits et charges afférents aux activités courantes de la société.

2.6 / Résultat financier

Le résultat financier résulte des produits et charges afférents au financement de la société, ainsi qu'à la gestion des disponibilités.

2.7 / Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel inclut les produits et les charges, qui, par leur nature, leur occurrence ou leur caractère significatif, ne relèvent pas des activités courantes de la Société.

2.8 / Plans de rémunération de la performance

La Société applique le PCG art 642-1 et suivants, afférent au traitement comptable des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites aux employés. Ce règlement stipule que dès lors qu'il est probable que la Société livrera aux bénéficiaires des plans, des actions existantes, un passif doit être comptabilisé, sur la base de la sortie de ressource probable.

NOTE 3 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES NETTES

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2016	Augmentation	Diminution	Au 31 décembre 2017
Valeurs brutes				
Titres de participation				
FDPS et Darty Limited	1 954,1	1,1		1 955,2
Autres immobilisations financières				
Participation Daphni	0,7	1,5		2,2
VALEURS BRUTES	1 954,8	2,5	0,0	1 957,4
Dépréciations				
Titres de participation	0,0			0,0
DÉPRÉCIATIONS	0,0	0,0	0,0	0,0
VALEURS NETTES	1 954,8	2,5	0,0	1 957,4

Titres de participations

Au 31 décembre 2017, la société Fnac Darty détient :

- 46 421 807 titres de FDPS (Fnac Darty Participations Services) sur 46 421 808 titres pour une valeur brute de 838,4 millions d'euros ;
- 529 553 216 titres de Darty Limited sur 529 553 216 titres pour une valeur de 1 116,8 millions d'euros.

À la clôture, la Société évalue ses titres de participations dans Fnac Darty Participations et Services (FDPS) et Darty Limited à leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de l'observation de la capitalisation boursière du titre Fnac Darty au 31 décembre 2017 et l'application de critère économique d'allocation de cette valeur boursière entre les deux filiales. Cette

évaluation prend en compte l'endettement de la société. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est enregistrée pour le montant de cette différence. Ainsi à la clôture de l'exercice 2017 aucune dépréciation n'est enregistrée dans les comptes de Fnac Darty.

Ces titres de participations sont consolidés.

Autres immobilisations financières

Au 31 décembre 2017, les autres immobilisations financières sont constituées de la participation dans le fonds d'investissement Daphni Purple pour 2,2 millions d'euros, correspondant à tirage de 31 % sur un engagement total de 7,0 millions d'euros. Fnac Darty s'est engagée à souscrire à échéance 2026, les 69 % de parts restantes pour 4,8 millions d'euros.

NOTE 4 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

Au 31 décembre 2017, la société Fnac Darty n'a pas d'immobilisation incorporelle et corporelle.

NOTE 5 CRÉANCES

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Comptes courants de filiale	219,2	233,8
État – impôt sur les bénéfices	26,9	12,0
Clients Groupe	7,5	10,7
Créances diverses ^(a)	5,2	8,8
Charges à répartir ^(a)	17,5	21,5
TOTAL	276,3	286,8
<i>Dont concernant les entreprises liées :</i>	<i>226,7</i>	<i>244,5</i>
<i>(a) Dont à plus d'un an :</i>	<i>14,0</i>	<i>17,6</i>

Le compte courant débiteur de 219,2 millions d'euros est lié à des créances envers la filiale Fnac Darty Participations et Services.

Le montant de 26,9 millions d'euros en 2017 du poste « État – impôt sur les bénéfices » est composé de crédits d'impôts.

Les créances vis-à-vis du Groupe de 7,5 millions d'euros sont composées de créances Fnac pour 3,6 millions d'euros et de créances Darty pour 3,9 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, les créances diverses de 5,5 millions d'euros représentent principalement à hauteur de 4,8 millions d'euros, la créance de participation dans le fonds d'investissement Daphni Purple. Cette créance représentait un montant de 6,3 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les charges à répartir de 17,5 millions d'euros sont principalement constituées de l'étalement des frais et commissions de mise en place de l'emprunt obligataire et des lignes de crédit consenties pour le financement de l'acquisition de Darty.

NOTE 6 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Actions propres	0,0	0,0
Sicav	8,4	6,1
Valeurs mobilières de placement	8,4	6,1
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	0,0	0,0
Disponibilités	0,0	0,0
TRÉSORERIE DÉBITRICE	8,4	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 8,4 millions d'euros, et correspondent au contrat de liquidité.

La société Fnac Darty 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.

En 2017, dans le cadre du contrat de liquidité, 884 261 actions ont été acquises au prix moyen de 71,03 euros pour un montant global de 62 805 205 euros et 884 261 actions ont été cédées au prix moyen de 71,46 euros pour un montant global de 63 186 565 euros.

NOTE 7 CAPITAUX PROPRES

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Capital social	26,7	26,1
Primes d'émission, de fusion, d'apport	988,8	977,5
TOTAL CAPITAL SOCIAL ET PRIMES	1 015,5	1 003,6
Réserve légale	2,6	1,7
Réserves réglementées	0,0	0,0
Autres réserves	0,0	0,0
TOTAL RÉSERVES	2,6	1,7
Report à nouveau	338,9	201,0
Provisions réglementées	9,1	3,6
Résultat de l'exercice	(10,0)	138,8
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	1 356,1	1 348,7

Sur l'exercice 2017 l'augmentation des postes capital social et primes de 11,9 millions d'euros représente la création de 535 364 actions créées pour servir la rémunération des plans d'options de performance dénoués en 2017 et 2016 et servis en 2017.

La variation des réserves et du report à nouveau correspond à l'affectation du résultat 2016 de la société Fnac Darty.

En 2017, les provisions réglementées représentent une dotation aux amortissements dérogatoires pour 9,1 millions d'euros relative à l'amortissement fiscal des frais d'acquisition de Darty.

NOTE 8 DETTES FINANCIÈRES

Dans le cadre de l'acquisition de Darty, Fnac Darty a mis en place en 2016 de nouvelles sources de financement, destinées à financer la composante en numéraire de l'acquisition et à refinancer l'ensemble des emprunts et lignes bancaires existantes dans chacun des deux Groupes.

Fnac Darty a émis avec succès des obligations senior pour un montant de 650,0 millions d'euros, d'une maturité de 7 ans. Cet

emprunt augmenté des intérêts courus non échus de 5,3 millions d'euros, représente un montant de 655,3 millions d'euros au bilan du 31 décembre 2017.

Un emprunt à moyen terme (*Senior Term Loan Facility*) a fait l'objet d'un tirage en 2016 pour 200,0 millions d'euros et figure au bilan de Fnac Darty. Il est amortissable à compter du 30^e mois suivant son tirage.

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2017			
	Total	Moins d'un an	De 1 an à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunt obligataire	655,3	5,3		650,0
Autres dettes financières	200,0	20,0	180,0	
DETtes FINANCIÈRES	855,3	25,3	180,0	650,0

Les tirages au titre du Contrat de Crédit (*Senior Term Loan Facility*) portent intérêts à un taux égal à la somme du taux de référence Euribor de la période et d'une marge révisable en fonction du *rating* du Groupe. Sur la base du *rating* BB/Ba2 obtenu par le Groupe en septembre 2016, la marge applicable s'établit à 2,50 % pour le prêt à moyen terme.

Les obligations portent intérêt annuel au taux de 3,25 % et sont remboursables en 2023 (« Obligations *High Yield* »). Les intérêts sont payables semestriellement. Les Obligations *High Yield* sont

admises aux négociations sur le *Global Exchange Market* de l'*Irish Stock Exchange*.

Ces obligations sont remboursables en totalité ou partiellement à tout moment jusqu'au 30 septembre 2019 à un prix égal au montant du nominal augmenté d'une prime de remboursement anticipé et des intérêts courus non échus. À partir du 30 septembre 2019, elles seront remboursables en totalité ou partiellement pour les valeurs figurant dans le tableau ci-après :

Période de remboursement commençant le :	Prix de remboursement (en % du montant principal)
30 septembre 2019	101,625
30 septembre 2020	100,8125
30 septembre 2021 et au-delà	100,00

Le cas échéant, les primes de remboursement seront amorties sur la durée de vie de l'emprunt.

NOTE 9 AUTRES DETTES

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Comptes courants d'intégration fiscale	15,2	4,7
Dettes fiscales et sociales	4,7	18,5
Dettes diverses	10,8	20,2
TOTAL	30,7	43,4
<i>Dont concernant les entreprises liées :</i>	17,7	5,6

Les comptes courants d'intégration fiscale correspondent à la dette d'intégration fiscale envers les filiales suite à la convention d'intégration fiscale conclue le 1^{er} juillet 2013 entre Fnac Darty et ses filiales et sous filiales et prenant effet au 1^{er} janvier 2013. Au 31 décembre 2017, le périmètre comprend 16 sociétés.

La diminution des dettes fiscales et sociales est principalement liée aux dénouements et extinction en 2017 des plans de rémunération de la performance en numéraire.

Au 31 décembre 2017, les dettes diverses incluent l'engagement de la société Fnac Darty dans le cadre de sa participation au fonds Daphni Purple pour 4,8 millions d'euros. En 2016, les dettes diverses incluaient l'engagement de la société Fnac Darty dans le cadre de sa participation au fonds Daphni Purple pour 6,3 millions d'euros, ainsi que des factures relatives à la mise en place du financement du Groupe suite à l'acquisition de Darty.

NOTE 10 ENGAGEMENTS HORS BILAN**Indemnités de départ à la retraite**

La Société applique l'option prévue par la recommandation ANC 2013-02 qui prévoit de comptabiliser la totalité des engagements de retraite et assimilés en engagements hors bilan. Le montant des engagements d'indemnités de départ à la retraite

s'élève à 1,0 million d'euros au 31 décembre 2017, et 0,7 million d'euros au 31 décembre 2016.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des engagements d'indemnités de départ à la retraite de la société FNAC Darty sont les suivantes :

	2017	2016
Taux d'actualisation	1,55 %	1,60 %
Taux de croissance attendu des salaires	1,50 %	1,50 %

Autres engagements

Dans le cadre de l'acquisition de Darty, Fnac Darty a mis en place de nouvelles sources de financement, destinées à financer la composante en numéraire de l'acquisition et à refinancer l'ensemble des emprunts et lignes bancaires existantes dans les deux Groupes.

Le Contrat de Crédit Senior d'un montant total de 600,0 millions d'euros a une maturité de 5 ans à compter de sa signature le 20 avril 2016. Il se décompose en deux lignes :

- un prêt à moyen terme (*Senior Term Loan Facility*) d'un montant de 200,0 millions d'euros, amortissable à compter du 30^e mois ;
- une ligne de crédit revolving (*Revolving Facility*) d'un montant de 400,0 millions d'euros, destinée à financer les variations de trésorerie liées à la saisonnalité.

En outre, Le 22 septembre 2016, Fnac Darty a émis des obligations senior pour un montant de 650 millions d'euros, d'une maturité de 7 ans.

Afin de cautionner ces lignes de financement souscrites par la société Fnac Darty, les sociétés du Groupe suivantes se sont portées garantes : Fnac Darty Participations et Services, Fnac Direct, Établissements Darty et fils, Darty Grand Est, Darty Grand Ouest, Fnac Belgium et New Vanden Borre.

Par ailleurs, il est à noter que la ligne de crédit revolving mobilisable *Revolving Facility* d'un montant de 400,0 millions d'euros n'a pas fait l'objet d'un tirage au 31 décembre 2017, et constitue donc un engagement hors bilan reçu.

NOTE 11 RÉSULTAT D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2017	2016
Redevances Groupe	15,3	19,4
Autres refacturations	1,6	0,9
Frais de personnel	(12,2)	(18,9)
Achats, charges externes et impôts et taxes	(10,5)	(24,9)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	0,0	0,0
Autres produits et charges	0,5	0,1
TOTAL	(5,3)	(23,4)

En 2016, le résultat d'exploitation était impacté par les charges de commissions sur lignes de crédit à hauteur de 19,4 millions d'euros, inclus dans les charges externes.

NOTE 12 RÉSULTAT FINANCIER

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2016
Charges et intérêts sur endettement	(26,3)	(14,6)
Cession de dérivés	0,0	(14,8)
Intérêts sur comptes courants Groupe	0,0	(2,0)
Reprise de dépréciation financière	0,0	164,0
Autres charges et produits financiers	0,4	3,7
TOTAL	(25,9)	136,3
<i>Dont concernant les entreprises liées :</i>	<i>0,0</i>	<i>162,0</i>

En 2017 le résultat financier est principalement lié aux charges d'intérêts financiers de l'emprunt obligataire et de l'emprunt à moyen terme.

En 2016, le résultat financier est un produit de 136,3 millions d'euros, essentiellement dû à la reprise de provision sur les titres de la société Fnac Darty Participations Services (FDPS) pour 164,0 millions d'euros.

Les autres charges financières étaient constituées d'une moins-value de cession sur un produit dérivé (option de change) pour 14,8 millions d'euros, puis principalement d'intérêts et commissions sur les lignes de crédit et emprunt obligataire mis en place. Les charges et produits financiers représentent un produit net de 3,7 millions d'euros sont principalement constitués d'un produit de cession de dérivé pour 4,2 millions d'euros.

NOTE 13 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2016
Amortissements dérogatoires	(5,5)	(3,6)
Frais d'intégration Darty	(0,7)	(3,7)
TOTAL	(6,2)	(7,3)

En 2017, le résultat exceptionnel est une charge de 6,2 millions d'euros, et est composé de dotations aux amortissements dérogatoires pour 5,5 millions d'euros, liés à l'amortissement fiscal des frais relatifs à l'acquisition de Darty, ainsi que de frais et honoraires rapportant à l'intégration de Darty.

En 2016, le résultat exceptionnel était une charge de 7,3 millions d'euros, et était constitué de frais et honoraires se rapportant à l'intégration de Darty pour 3,7 millions d'euros, ainsi que des dotations aux amortissements dérogatoires pour 3,6 millions d'euros, liés à l'amortissement fiscal des frais relatifs à l'acquisition de Darty.

NOTE 14 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2016
Boni/mali d'intégration fiscale	27,4	33,2
TOTAL	27,4	33,2

Comme en 2016, la société Fnac Darty n'a pas généré d'impôt sur les sociétés. En 2017, le profit net d'intégration fiscale s'élève à 27,4 millions d'euros.

Dans l'hypothèse de l'absence d'intégration fiscale, la société Fnac Darty n'aurait pas eu de charge d'impôt du fait de sa situation fiscale déficitaire.

Le montant total cumulé des déficits fiscaux reportables de la société Fnac Darty au 31 décembre 2017 est de 114,2 millions d'euros.

NOTE 15 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

En 2017, la variation de la trésorerie est principalement liée à l'augmentation de capital de 11,9 millions d'euros qui représente la création de 535 364 actions créées pour servir la rémunération des plans d'options de performance dénoués en 2017 et 2016 et servis en 2017. Le reste de la variation est lié à l'augmentation de la participation dans le fonds d'investissement Daphni Purple pour 1,5 million d'euros, à la réception des dernières factures liées à l'acquisition des titres Darty Limited pour 1,1 million d'euros, ainsi qu'à la trésorerie issue de l'activité courante de Fnac Darty pour - 7,3 millions d'euros.

En 2016, la variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation était une dépense de 218,5 millions d'euros principalement due à l'augmentation de 194,3 millions d'euros

des comptes courants débiteurs envers la société Fnac Darty Participations Services.

Les opérations d'investissement représentaient une dépense de 783,2 millions d'euros, liés principalement à l'acquisition des titres Darty.

Les opérations de financement étaient constituées de la mise en place du financement (emprunt obligataire de 650,0 millions d'euros et tirage de la ligne de crédit moyen terme de 200,0 millions d'euros), ainsi que de l'augmentation de capital réservée à Vivendi pour un montant de 157,1 millions d'euros net de frais d'émission.

NOTE 16 AUTRES INFORMATIONS**16.1 / Rémunération versée au mandataire social**

Pour l'exercice 2017, le montant brut versé au Président-Directeur Général, y compris les avantages en nature et les cotisations du régime de retraite supplémentaire, s'élève à 14 399 693 euros, dont 492 500 euros au titre de la rémunération annuelle fixe,

931 500 euros au titre de la rémunération variable annuelle, 12 932 009 euros au titre de la rémunération variable pluriannuelle, 27 558 euros au titre de jetons de présence, 10 216 euros au titre d'avantages en nature et 5 910 euros au titre des cotisations du régime de retraite supplémentaire.

16.2 / Rémunération versée au Président du conseil d'administration à compter de la prise de ses nouvelles fonctions

Pour l'exercice 2017, le montant brut versé au Président du conseil d'administration s'élève à 91 667 euros.

Ce versement est uniquement composé d'une rémunération annuelle fixe, le Président du conseil d'administration ne percevant plus de jetons de présence à compter de sa nomination.

16.3 / Rémunération versée au Directeur Général à compter de la prise de ses nouvelles fonctions

Pour l'exercice 2017, le montant brut versé au Directeur Général, y compris les avantages en nature et les cotisations du régime de retraite supplémentaire, s'élève à 238 682 euros, dont 227 151 euros au titre de la rémunération annuelle fixe, 6 641 euros au titre d'avantages en nature et 4 890 euros au titre des cotisations du régime de retraite supplémentaire.

16.4 / Effectif moyen

En 2017, l'effectif moyen de la société Fnac Darty est de onze personnes.

16.5 / Transactions entre parties liées

Au 31 décembre 2017, le groupe Ceconomy Retail International détient 24,20 % du capital et 24,20 % des droits de vote de la société Fnac Darty.

Au 31 décembre 2017, le groupe Vivendi Universal détient 11,05 % du capital et 11,05 % des droits de vote de la société Fnac Darty.

Au cours de l'exercice 2015 une convention réglementée a été autorisée préalablement et conclue avec BDGS, cabinet d'avocats spécialiste en opérations de marché, notamment transfrontalières, et en droit de la concurrence, dont Monsieur Antoine Gosset-Grainville, administrateur, est l'un des associés fondateur ; le montant de la prestation au titre de l'exercice 2017 s'élève à 0,1 million d'euros hors taxes. Le montant de cette prestation de service et autres prestations diverses de service s'élevait à 4,1 millions d'euros hors taxes au titre de l'exercice 2016.

16.6 / Délais de paiement fournisseurs et clients

	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total de 1 jour et plus	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total de 1 jour et plus
<i>(en millions d'euros)</i>												
A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	26					5	12					0
Montant total TTC des factures concernées	2,7	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	7,5	0	0	0	0	0
dont Groupe Fnac Darty	2,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,5	0	0	0	0	0
Pourcentage du montant total TTC des achats de l'exercice	25,6 %	1,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,1 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice							36,5 %	0	0	0	0	0
B) Factures exclues du A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre de factures exclues			17									Néant
Montant total TTC des factures exclues			0,4									Néant
Factures non parvenues												
C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : frais généraux = 45 jours fin de mois Délais contractuels : factures Groupe = 25 du mois suivant Délais légaux : 45 jours fin de mois						Délais contractuels : factures Groupe = 25 du mois suivant Délais légaux : 45 jours fin de mois					

NOTE 17 INFORMATIONS SUR LES ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement particulier n'est intervenu depuis la clôture de l'exercice 2017.

NOTE 18 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

	Capital	Capitaux propres hors capital et résultat	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts consentis par Fnac Darty et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Fnac Darty	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Fnac Darty au cours de l'exercice
				Brut	Net					
<i>(en millions d'euros)</i>										
Filiales détenues à + 50%										
Fnac Darty Participations et Services	325,0	216,9	99,99 %	838,4	838,4	219,2	0,0	2 397,8	18,6	0,0
Darty Limited	168,2	(3,4)	100 %	1 116,8	1 116,8	0,0	0,0	0,0	(1,9)	0,0
Fnac Luxembourg SA	0,03	0,0	100 %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

NOTE 19 RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Résultats au cours des cinq derniers exercices	2017	2016	2015	2014	2013
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social (en euros)	26 658 135,0	26 122 771,0	16 687 774,0	16 595 610,0	16 595 610,0
Nombre d'actions ordinaires existantes	26 658 135	26 122 771	16 687 774	16 595 610	16 595 610
Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations par exercice d'options de souscription					
Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)					
Produits des activités courantes	16 873,2	20 311,4	28 896,0	18 679,7	8 174,0
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(31 883,5)	(54 961,5)	(15 409,5)	5 020,6	(9 034,7)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	(13,3)	(10,0)	(13,1)	(7,7)	0,0
Impôts sur les bénéfices (charge)/boni	27 369,0	33 162,1	26 108,2	22 912,3	10 200,0
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(10 053,8)	138 832,0	174 684,5	27 920,2	1 165,3
Résultat distribué	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DONNÉES PAR ACTIONS (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés et avant dotations aux amortissements et provisions	(0,17)	(0,83)	0,64	1,68	0,07
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(0,38)	5,31	10,47	1,68	0,07
Dividende :					
dividende net attribué à chaque action	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	11,0	11,0	10,0	11,0	5,0
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	8 737,3	14 879,5	21 753,9	14 848,3	9 581,0
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (en milliers d'euros)	3 416,5	4 002,2	5 193,3	5 318,7	3 599,8

5.5 / Changement significatif de la situation financière ou commerciale

À la connaissance de Fnac Darty, il n'est pas intervenu depuis le 31 décembre 2017 d'événement susceptible d'avoir une influence significative sur l'activité, la situation financière et le patrimoine du Groupe.

5.6 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2017

À l'Assemblée Générale des Actionnaires de la société Fnac Darty,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Fnac Darty relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Risque identifié**Réponse d'audit apportée****Évaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales perçues des fournisseurs***(Notes 2.3.2 et 2.19 de l'annexe aux comptes consolidés)*

Au sein du groupe, il existe un nombre important de contrats d'achats et accords avec les fournisseurs prévoyant :

- des remises commerciales consenties au groupe et basées sur les quantités achetées ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression du volume d'achats (« ristournes ») ;
- des montants payés au groupe au titre de services rendus aux fournisseurs dans le but de faciliter la vente de leurs produits (« coopérations commerciales »).

Les ristournes et coopérations commerciales reçues par le groupe de la part de ses fournisseurs sont évalués sur la base des contrats signés avec les fournisseurs. Cette évaluation est notamment basée sur le montant des achats annuels, des quantités d'articles achetés ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression du volume d'achats pour les ristournes et la réalisation des services rendus aux fournisseurs au titre des coopérations commerciales. Elles sont comptabilisées en réduction du coût des ventes.

Compte tenu du nombre important de contrats et des spécificités propres à chaque fournisseur, la correcte évaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales au regard des dispositions contractuelles et du volume d'achats constituent un point clé de l'audit.

Nous avons pris connaissance du dispositif du contrôle interne et des contrôles clés mis en place par le groupe sur le processus d'évaluation et de comptabilisation des ristournes et des coopérations commerciales et testé leur efficacité sur un échantillon de contrats.

Nos autres travaux ont notamment consisté, par sondages, à :

- rapprocher les termes commerciaux utilisés dans le calcul avec les conditions figurant dans les contrats d'achats et accords avec les fournisseurs ;
- comparer les estimations faites au titre de l'exercice précédent avec les réalisations effectives correspondantes afin d'évaluer la fiabilité du processus d'estimation.

En outre, nous avons corroboré les volumes d'affaires retenus pour calculer le montant des ristournes attendu au 31 décembre 2017, avec les volumes d'affaires enregistrés dans les systèmes d'information des achats du groupe ;

Risque identifié**Réponse d'audit apportée****Évaluation des marques Darty et Vanden Borre***(Notes 2.7, 2.10, 15 et 18 de l'annexe aux comptes consolidés)*

Les valeurs d'utilité des marques Darty et Vanden Borre sont comptabilisées respectivement pour un montant net de 301,6 millions d'euros et 35,7 millions d'euros. Elles ont été évaluées par la méthode d'évaluation dite des redevances (relief from royalty) par un expert indépendant dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de Darty en 2016.

La direction s'assure, lors de chaque exercice et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir, que la valeur nette comptable de ces marques n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable des marques est la valeur la plus élevée entre leur juste valeur diminuée des coûts de sortie et leur valeur d'utilité.

La valeur recouvrable des marques a été déterminée sur la base de leur valeur d'utilité définie par l'actualisation des économies de redevances (nettes de frais d'entretien et d'impôts) qu'elles génèrent. Les projections des économies de redevances ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'une économie normative est ajoutée à la valeur des économies futures attendues.

Dans ce contexte, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des marques Darty et Vanden Borre comme un point clé de l'audit, du fait de leur montant particulièrement significatif à l'actif du bilan au 31 décembre 2017, des incertitudes liées notamment à la probabilité de réalisation des budgets et des plans à moyen terme ayant servi de base à aux prévisions de flux d'économies de redevances futures entrant dans l'évaluation de leur valeur recouvrable et de la sensibilité aux variations des données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par la direction pour déterminer la valeur recouvrable des marques Darty et Vanden Borre.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier la pertinence des principes et de la méthode de détermination des valeurs recouvrables au regard des pratiques de place retenues pour l'évaluation des marques ;
- apprécier la cohérence des taux de croissance projetés de chiffre d'affaires avec les analyses externes disponibles ;
- apprécier les taux de redevances appliqués aux marques dans le calcul de la valeur basée sur les revenus futurs ;
- apprécier le caractère raisonnable des taux d'actualisation appliqués aux flux de redevances estimés en vérifiant notamment que les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital de chaque marque permettent d'approcher le taux de rémunération attendu par des participants au marché pour des activités similaires.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans la note 18 de l'annexe aux comptes consolidés.

Risque identifié**Réponse d'audit apportée****Évaluation du Goodwill**

(Notes 2.6, 2.10, 15 et 18 de l'annexe aux comptes consolidés)

Les UGT contenant un goodwill font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir. Lorsque la valeur recouvrable de l'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée.

La valeur recouvrable de l'UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

Au 31 décembre 2017, la valeur nette comptable du goodwill affecté à l'UGT France s'élève à 1 402,2 millions d'euros.

Nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable du goodwill affecté à l'UGT France comme un point clé de l'audit, du fait de son poids dans le total actif au 31 décembre 2017, des incertitudes liées notamment à la probabilité de réalisation des prévisions de flux de trésorerie futurs entrant dans l'évaluation de leur valeur recouvrable et de la sensibilité aux variations des données et hypothèses financières utilisées.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par la direction pour déterminer la valeur recouvrable du goodwill affecté à l'UGT France.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- vérifier l'exhaustivité des éléments composant la valeur nette comptable de l'UGT ;
- apprécier la pertinence des principes et méthodes de détermination des valeurs recouvrables de l'UGT au regard de la norme IAS36 ;
- apprécier le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie au regard de l'environnement économique dans lequel opère le Groupe en France ;
- apprécier la cohérence du taux de croissance retenu pour les flux projetés avec les analyses externes disponibles ;
- apprécier le caractère raisonnable du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés en vérifiant notamment que les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital de l'UGT permettent d'approcher le taux de rémunération attendu par des participants au marché pour des activités similaires ;
- comparer les estimations comptables des projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes pour en évaluer la fiabilité.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 15 et 18 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion

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 du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Fnac Darty par l'Assemblée Générale du 22 juin 1993 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 17 avril 2013 pour le cabinet KPMG S.A.

Au 31 décembre 2017, les deux cabinets étaient dans la 5ème année de leur mission depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, le cabinet Deloitte & Associés étant dans la 25ème année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans la 5ème année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris la Défense, le 26 mars 2018

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Stéphane Rimbeuf
Associé

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Éric Ropert
Associé

5.7 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2017

À l'Assemblée Générale des Actionnaires de la société Fnac Darty,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Fnac Darty relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Points clés de notre audit**Réponses apportées lors de notre audit****Évaluation des titres de participation**

Cf. Notes 2.1 « Immobilisations financières », 3 « Immobilisations financières nettes » et 18 « Tableau des filiales et participations » de l'annexe aux comptes annuels

Au 31 décembre 2017, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 1 955,2 millions d'euros, soit 87 % du total actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition, y compris les frais annexes.

À la clôture de l'exercice, la valeur brute des titres est comparée à la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de l'observation de la capitalisation boursière du titre Fnac Darty au 31 décembre 2017 et l'application de critère économique d'allocation entre les deux filiales. Cette évaluation prend en compte l'endettement de la société. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est enregistrée pour le montant de cette différence.

L'estimation de la valeur d'utilité repose sur un modèle d'évaluation spécifique et requiert un jugement important de la direction, notamment pour allouer la valeur d'ensemble issue de l'observation boursière aux deux filiales.

Compte tenu du poids des titres de participation au bilan et du modèle utilisé, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation comme un point clé de notre audit.

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation dans les filiales Fnac Darty Participations et Services et Darty Limited, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à :

- vérifier que l'estimation de ces valeurs d'utilité déterminée par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés.
- recalculer la valeur d'utilité des titres de participation des deux filiales par nos experts en évaluation.
- vérifier la correcte application du critère d'allocation de la valeur boursière retenue entre les titres de participation dans les filiales Fnac Darty Participations Services et Darty Limited.

Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'Administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés 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, la sincérité et l'exactitude de ces informations appellent de notre part l'observation suivante : comme indiqué dans le rapport du conseil sur le gouvernement d'entreprise, s'agissant de M. Enrique Martinez, ces informations représentent les rémunérations et avantages versés depuis sa désignation en tant que directeur général. Elles n'incluent donc pas ceux versés au cours de l'exercice avant cette désignation.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Fnac Darty par l'Assemblée Générale du 22 juin 1993 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 17 avril 2013 pour le cabinet KPMG S.A.

Au 31 décembre 2017, les deux cabinets étaient dans la 5^{ème} année de leur mission depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, le cabinet Deloitte & Associés étant dans la 25^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans la 5^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris la Défense, le 26 mars 2018

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Stéphane Rimbeuf
Associé

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Éric Ropert
Associé

6



Facteurs de risque et contrôle interne

6.1 / Risques stratégiques et économiques	252	6.5 / Assurances	260
6.2 / Risques opérationnels	253	6.6 / Gestion des risques	262
6.3 / Risques de marché	257	6.6.1 / Le dispositif de gestion des risques	262
6.4 / Risques financiers	259	6.6.2 / Les cartographies des principaux risques	270

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 n'identifie pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés.

6.1 / Risques stratégiques et économiques

Le Groupe pourrait ne pas réussir à trouver de nouveaux leviers de croissance et à faire face aux ruptures stratégiques.

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

Le développement d'Internet s'accompagne encore 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 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 de Fnac Darty aux mutations et à la décroissance de ses marchés historiques est au centre du plan stratégique Confiance+ qui vise notamment à développer le maillage territorial du Groupe à travers un développement ambitieux des franchises, étendre le territoire de nos marques à travers la diversification de sa gamme de produits notamment via le développement de ses Marketplaces, à développer les écosystèmes des produits, à développer de nouvelles lignes de produit en croissance et à adapter les modèles commerciaux aux attentes de ses clients, en privilégiant une approche omnicanal et multi-enseignes de la distribution et en développant les services associés.

Les marchés du Groupe font face à 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 et réglementaires plus favorables que le Groupe. Les *pure players*, 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 leurs volumes d'achat, 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 nos Enseignes, dans la chaîne de commercialisation. Enfin, le piratage porte atteinte à l'attractivité des offres légales de produits éditoriaux comme celle de l'enseigne Fnac et constitue une source de concurrence déloyale.

En outre, la décroissance des marchés éditoriaux de l'enseigne Fnac 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. Aussi des plans d'actions tels que le récent partenariat noué avec une enseigne de la grande distribution pour une mutualisation des achats de produits techniques sont un des plans d'actions initiés pour faire face à la concurrence.

Risques relatifs à la conduite de l'intégration Fnac Darty.

Le projet de rapprochement des deux Enseignes a pour objectif principal la création de valeur pour le nouvel ensemble notamment à travers des synergies d'achat, l'optimisation de la logistique, la mutualisation de fonctions support et des économies sur les achats de prestations de services (se référer à la section 1.4.3.2 « Une efficacité opérationnelle de premier rang »).

Aussi, la conduite de l'intégration tout en maintenant l'activité opérationnelle des deux Enseignes, chacune empreinte d'une forte culture d'entreprise est un enjeu clé. En effet, le calendrier d'exécution du projet pourrait ne pas être respecté, le management pourrait être confronté à des conflits entre projets avec des soucis de priorisation, la refonte des organisations pourrait présenter un risque opérationnel structurel notamment dans le cadre de la mutualisation des outils concernant les traitements et flux associés tels que les flux logistiques. De plus, d'autres risques significatifs pourraient être générés par l'intégration Fnac Darty. En effet, le nouveau Groupe pourrait faire face à un manque de prise d'initiatives commerciales pendant la période de transformation, nos deux Enseignes pourraient être exposées plus fortement à des tentatives de fraude interne ou externe profitant d'une focalisation des managers sur les chantiers à mener dans le cadre de l'intégration.

Aussi des plans d'action ont été retenus afin notamment d'accompagner la conduite du changement et de maintenir un dialogue constructif et permanent auprès des instances représentatives du personnel ainsi qu'auprès des collaborateurs.

Le plan stratégique Confiance+ du nouveau Groupe a fait l'objet d'un plan de communication de grande envergure afin de générer une adhésion optimale des collaborateurs et de donner du sens aux différents projets stratégiques. Un temps d'échange est prévu avec le top management pour répondre aux questions des collaborateurs. Enfin, Fnac Darty a retenu le choix d'un institut de formation internalisé au service des collaborateurs du Groupe afin de favoriser l'accompagnement du changement notamment digital et accélérer le développement des compétences clés.

Ces actions sont clés pour la réussite de ce projet d'intégration des enseignes.

Risques relatifs à l'incapacité du Groupe à mettre en œuvre les décisions de l'autorité de la concurrence et à poursuivre sa stratégie de croissance et de partenariats.

Par décision du 27 juillet 2016, l'autorité de la concurrence a autorisé l'acquisition de la société Darty par le Groupe Fnac, sous réserve de la cession des baux commerciaux et des fonds de commerces attachés à un magasin Fnac, à quatre magasins Darty à Paris et à un magasin Darty à Vélizy. Tous les magasins n'ont pas pu être cédés à date par défaut d'agrément de l'autorité de la concurrence dans le délai imparti, des recours en justice ont été faits par le Groupe qui est toujours dans l'attente de décisions. Plus généralement, les difficultés rencontrées par le Groupe pour céder les magasins désignés et les décisions de l'autorité qui pourraient en découler, démontrent les freins auxquels est confronté le Groupe dans son développement et sa capacité de croissance.

6.2 / Risques opérationnels

La capacité pour le Groupe à organiser le respect, des directives Européennes, des diverses et nouvelles réglementations dans les différents pays, notamment fiscale pourrait 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. La loi Sapin 2 du 9 décembre 2016, renforce les obligations de notre Groupe notamment par la mise en place d'un plan de lutte contre la corruption et le trafic d'influence et ce dans toutes les géographies du Groupe.

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 nos Enseignes (notamment les obligations d'enlèvement ou de reprise des produits techniques et électroménagers), les modalités et le coût de transport des produits distribués par nos Enseignes ou les charges supportées par nos Enseignes pour la location de leurs 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.

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

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

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 ; 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, l'efficacité opérationnelle, 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 ».

Le Groupe pourrait être confronté à une perte de motivation affectant ses salariés ainsi qu'à une fuite des talents.

Le projet d'intégration Fnac Darty est susceptible de générer des inquiétudes chez les salariés des équipes appartenant aux deux Enseignes. Les changements au sein des organisations pourraient conduire à une perte de motivation des salariés si ils n'adhéraient pas à l'organisation cible, ces derniers seraient alors moins impliqués. De même, les départs générés par la réorganisation pourraient conduire à un effet d'appel concernant des talents appartenant aux deux enseignes. Aussi, les deux enseignes ont mis en place des plans d'action dont notamment une communication orale de proximité avec les collaborateurs et tout récemment une communication d'envergure pour l'adhésion au projet stratégique du Groupe Confiance+ ainsi qu'un projet de plan d'actionnariat des salariés.

Les activités du Groupe pourraient être impactées par des actes de terrorisme.

Suite aux attentats à Paris en 2015, à Nice en 2016, en Espagne en 2017, au niveau de sécurité renforcé risque attentats en France par les autorités, au plan Vigipirate au niveau maximal en France et en Espagne, au placement de la Belgique au niveau 2 sur une échelle croissante de 1 à 4, au maintien des Pays-Bas au niveau 2 dit « substantiel » sur une échelle décroissante de 1 à 4, et du risque qui existe aussi dans les autres pays où le Groupe est implanté, notamment en Afrique, un risque d'une criticité majeure est maintenu en 2017. Ce risque concerne aussi bien l'atteinte à la sécurité des salariés du Groupe, de ses clients, de ses prestataires que l'atteinte aux biens nécessaires au fonctionnement de l'outil

de travail. Un risque non anticipé d'atteinte à la sécurité des personnes et des biens au sein de notre Groupe, nuirait gravement à l'image de nos Enseignes et l'activité du Groupe pourrait être fortement impactée notamment par une baisse de fréquentation de ses magasins. Aussi, le Groupe en concertation notamment avec la direction de la prévention des risques a pris des mesures visant à renforcer la sécurité des magasins situés en zone sensible et a également renforcé ses relations avec les autorités, le label « Sécuri-site » a été obtenu pour les magasins parisiens, les rondes Vigipirate ont été renforcées dans les magasins d'Île de France. De plus, les collaborateurs des magasins ont été sensibilisés à la gestion de crise et un affichage spécifique sur les bonnes pratiques Vigipirate a été réalisé en magasin.

L'image de marque de nos enseignes pourrait se détériorer.

Les succès passés de nos enseignes reposent en partie sur la forte notoriété et la bonne perception de notre marque Fnac et de notre marque Darty auprès des consommateurs. Dans un contexte de développement de son réseau de franchisés, de développement de la Marketplace, de développement de partenariats, d'intensité concurrentielle de plus en plus exacerbée, de développement des médias sociaux qui encouragent la diffusion des opinions, commentaires et retours d'expérience la capacité du Groupe à maintenir la notoriété et les caractères distinctifs de ses marques ainsi que l'adhésion de ses bases clients à ses programmes de fidélité sont des éléments clés de sa pérennité. Enfin, l'image de marque de nos enseignes pourrait être affectée par la survenance d'événements exceptionnels comme la mise en jeu de sa responsabilité du fait de la commercialisation de certains produits ou le non respect de réglementations applicables.

Aussi le Groupe a engagé des démarches visant à renforcer l'évaluation des tierces parties avec lesquelles il contracte.

Les activités du Groupe pourraient être impactées par des vulnérabilités de sécurité des outils informatiques ainsi que par le manque d'adéquation des outils et des solutions informatiques à l'évolution de l'activité.

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 comme en fin d'année.

Avec des systèmes d'information en mutation constante et ce spécifiquement dans le cadre du projet d'intégration Fnac Darty, le développement du nomadisme et de la cybercriminalité, le renforcement de la réglementation sur les données à caractère personnel des clients et des collaborateurs, ces données ainsi que les données de nature commerciale propres pourraient faire l'objet d'actes de piratage, nous obligeant à toujours renforcer la sécurité de ses systèmes d'information, la sécurité de ses systèmes d'information est un enjeu clé pour le Groupe.

La direction des systèmes d'information de Fnac Darty assure la cohérence de l'ensemble des applications informatiques au sein du Groupe dans une approche coordonnée visant à anticiper les incidents d'exploitation notamment dans le cadre de la mutualisation des outils, du fait de l'intégration des deux Enseignes et organiser les plans de secours. La réussite du chantier de rapprochement des systèmes informatiques est clé afin de ne pas générer de dysfonctionnements opérationnels, voire dans le pire des cas une paralysie des flux logistiques. Dans ce cadre, un déploiement progressif, un fonctionnement en *double-run* et la possibilité de retours arrières ont été prévus afin de sécuriser ces opérations.

D'un point de vue sécurité, la direction des systèmes d'information de Fnac Darty vise, en s'appuyant sur le réseau des responsables informatiques des pays et ou des entités, à assurer la sécurité des systèmes d'information et des données qu'ils contiennent par une gouvernance adaptée, des standards partagés, la diffusion de la charte du bon usage du système d'information auprès des collaborateurs afin de les sensibiliser à ces risques et des contrôles réguliers ainsi que la vérification de la fiabilité des prestataires informatiques externes par l'obtention de garanties contractuelles permettant d'assurer la confidentialité et la sécurité des données traitées (conformité PCI DSS des prestataires traitant des données bancaires) et par le renforcement des audits de sécurité des prestataires externes. Aussi, dans le cadre notamment du risque lié au *phishing*, des audits ont été menés afin de mettre en place les plans d'action adéquats (exercices de crise, durcissement de la politique des mots de passe, encapsulation des données des PC). Le Groupe pourrait aussi être confronté à un risque de conformité CNIL/GDPR dans un environnement législatif et réglementaire qui évolue fortement, aussi des chantiers et budget spécifiques ont-ils été alloués dans le cadre de la mise en conformité de Fnac Darty.

Le Groupe pourrait être impacté par une dégradation de ses relations avec certains fournisseurs, partenaires, prestataires.

Le Groupe Fnac Darty offre une large gamme de produits et s'approvisionne auprès de nombreux fournisseurs. En France notamment, le montant des achats effectués auprès des dix premiers fournisseurs représentait environ 47 % du total des achats réalisés en 2017. 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 (Samsung, Apple, Microsoft, Sony etc.). Une dégradation des relations des enseignes avec ses principaux fournisseurs, un durcissement des conditions exigées par ces derniers, ou le non-renouvellement ou la résiliation anticipée des principaux contrats de fourniture de marchandises ou de services de Fnac Darty pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

Les activités du Groupe dépendent également de ses relations avec ses partenaires, par exemple en matière de crédit à la consommation ou pour le développement de son offre commerciale et de ses relations avec les prestataires de services qui jouent un rôle important dans ses opérations : moyens informatiques dont la prestation d'hébergement réalisée par le groupe Kering, transport, livraison et gestion de la paie notamment.

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 sept ans, propice à l'établissement d'une relation de confiance et de partenariat.

Les conventions avec les fournisseurs sont négociées périodiquement dans le respect des législations locales.

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 procède aussi souvent que nécessaire à la renégociation de ses loyers, à l'optimisation de la gestion de ses surfaces commerciales et à l'optimisation des 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 et le déploiement des Shop in Shop dans la mise en œuvre du plan stratégique Confiance+), 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 de Fnac Darty fait l'objet d'un suivi permanent afin d'assurer son utilisation optimale et d'anticiper les arbitrages nécessaires à la préservation d'un portefeuille d'emplacements de première qualité négocié aux meilleures conditions de marché.

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 de Fnac Darty pourraient être significativement affectés si, à l'avenir, les polices d'assurance du Groupe s'avéraient 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 ou les marques

Le goodwill (écart d'acquisition) représente la survalue 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. Dans ce cadre, les marques du Groupe font également l'objet de tests de dépréciation chaque année.

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 portées notamment par le plan stratégique Confiance+, qui concordent avec celles du secteur dans lequel le Groupe opère. Les évolutions des prix de vente et des coûts directs sont fondées sur un historique de ces évolutions et sur des estimations des évolutions futures du marché.

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 section 5.2 note 18 des comptes consolidés.

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

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 » et la marque « Darty », toute contrefaçon ou détournement pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'image, l'activité, la situation financière ou les résultats du Groupe.

Les principaux actionnaires qui détiennent un pourcentage significatif du capital de la Société pourraient influencer sur les décisions prises par le Groupe Fnac Darty.

À l'issue du rachat d'actions détenues par la Société Kering, par la société Ceconomy, la participation du groupe Ceconomy Retail International dans le capital de la Société est de 24,20 % du capital et des droits de vote de la Société. Il est à noter qu'aucun administrateur sur les 12 membres du conseil n'est lié à la société Ceconomy, les nouveaux administrateurs récemment nommés étant tous indépendants. En 2017, la participation détenue par Vivendi est de 11,05 % du capital et des droits de vote de la Société et deux administrateurs sur les 12 membres du conseil y sont liés. En janvier 2018, Vivendi a annoncé une opération de couverture de titres avec en Contrepartie le Groupe Société Générale qui a placé les titres à des investisseurs institutionnels. En conséquence, aucun actionnaire à date, ne pourrait influencer sur l'adoption ou le rejet des résolutions soumises à l'approbation des actionnaires de la Société en assemblée générale ordinaire et/ou 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 de toute autre décision nécessitant l'approbation des actionnaires de la Société.

Début février 2018, la société SFAM a racheté 11 % des titres Fnac Darty auprès du fonds d'investissement Knight Vinke Assets. À date, aucun des administrateurs sur les 12 membres du conseil n'est lié à la société SFAM et il n'y a pas de risque d'influence sur les décisions du Groupe à ce stade.

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

Une non-conformité importante de ces produits entraînerait un rappel de produit et/ou un problème majeur chez un client pouvant affecter l'image de nos marques et de nos Enseignes. Des contrôles sont effectués régulièrement afin de veiller tant à la qualité des produits qu'au respect des réglementations. Des évaluations des tiers auxquels nous avons recours à l'étranger sont réalisées régulièrement en amont et au cours de la relation commerciale. Aussi, les procédures de gestion de crise en place au niveau du Groupe permettraient de suivre avec efficacité les éventuels risques, exposés ci-avant, si nos Enseignes y étaient confrontées.

Le Groupe pourrait ne pas être en capacité de mettre en œuvre les plans d'économies.

Les plans d'économies les plus contributeurs et les plus simples et rapides à mettre en œuvre ont déjà été réalisés. Les synergies annoncées dans le cadre de l'intégration Fnac Darty ont été réalisées mais le Groupe doit néanmoins poursuivre ses plans d'économies afin que son efficacité opérationnelle et ses résultats ne soient pas dégradés. La culture de la performance est également au cœur de la stratégie du Groupe, afin que tous les services contribuent à cette recherche d'économies tout en maintenant l'efficacité opérationnelle. Aussi des plans d'action d'accompagnement des équipes sont en place, notamment à travers l'organisation matricielle qui permet les prises de décisions sans dégrader le rythme de déploiement du Groupe et avec une attention particulière sur les éventuels impacts sociaux dans les organisations.

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

Risque de marché

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 28.2 des comptes consolidés.

Risque de taux

L'exposition au risque de taux est détaillée dans la section 5.2 note 28.1 des comptes consolidés.

Risque de liquidité

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

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

Financement du Groupe

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

Afin de diversifier ses sources de financement et de renforcer ses liquidités, le Groupe envisage de mettre en place en 2018 un programme de NEU CP.

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

Au 31 décembre 2017, l'endettement brut du Groupe Fnac Darty s'élevait à 861 millions d'euros, constitué essentiellement de :

- 200 millions d'euros de crédit bancaire (« term loan ») échéance avril 2021 ;
- 655,3 millions d'euros d'obligations senior échéance septembre 2023 et intérêts capitalisés.

Le cash flow libre opérationnel s'élevait à 199,2 millions d'euros au 31 décembre 2017.

La ligne de crédit revolving de 400 millions d'euros échéance avril 2021 n'était pas utilisée.

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

Au 31 décembre 2017, l'ensemble des covenants financiers relatifs au Contrat de Crédit étaient respectés (voir section 4.3.2.2 du présent Document de référence).

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

L'ensemble des termes et conditions des lignes de financement du Groupe sont détaillés section 4.3.2.2 du présent Document de référence.

Gestion centralisée de la trésorerie

Fnac Darty Participations et Services a conclu avec ses filiales françaises ainsi qu'avec ses filiales implantées à l'étranger des conventions de gestion centralisée de trésorerie pour une durée indéterminée. Ces conventions ont pour objet la centralisation de la gestion de la trésorerie du Groupe (« cash pool ») de façon à favoriser la coordination et l'optimisation de l'utilisation des excédents de trésorerie ou de la couverture des besoins de trésorerie appréciés globalement au niveau du Groupe. Dans le cadre de ces conventions, ces sociétés déposent auprès de Fnac Darty Participations et Services tout excédent de trésorerie dont elles n'ont pas l'usage pour financer leur exploitation et leur programme d'investissements et, en retour, Fnac Darty Participations et Services met à la disposition de ces entités les financements nécessaires liés aux besoins générés pour leur exploitation et leur programme d'investissements.

Risques de 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 BtoB, tel que prévu notamment dans le plan stratégique Confiance+ pourrait avoir un effet dilutif sur la trésorerie, les résultats, la situation financière du Groupe. Le Groupe met en place des procédures internes permettant de contrôler ces risques notamment au travers de demandes de garanties ou de souscriptions d'assurances.

Risque de contrepartie : le Groupe a pour politique de placer sa trésorerie sur des dépôts bancaires ou des OPCVM monétaires court terme, ayant pour objectif de réaliser des performances proches de l'EONIA dans le respect des règles de diversification et de qualité de contrepartie. Selon le Groupe, ces placements ne l'exposent donc pas à un risque de contrepartie significatif. Par ailleurs, dans le cadre de sa politique de gestion des risques de taux et de change, le Groupe est amené à conclure des contrats de couverture avec des établissements financiers de premier plan et il estime que le risque de contrepartie peut à ce titre être considéré comme négligeable.

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 28.2 des comptes consolidés.

Risque de taux

L'exposition au risque de taux est détaillée dans la section 5.2 note 28.1 des comptes consolidés.

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 ; il est à noter le rachat récent en février 2018 du bloc de participation détenu par le fonds Knight Vinke Assets par la société SFAM ;
- 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

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de respecter ses engagements 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). En cas d'exigibilité anticipée des sommes dues au titre du Contrat de Crédit, le Groupe pourrait faire face à une insuffisance de trésorerie. 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 2017, l'ensemble des covenants financiers étaient respectés (voir section 4.3.2.2. des commentaires sur l'exercice).

Les engagements du Groupe au titre du Contrat de Crédit et de l'emprunt obligataire High Yield pourraient réduire la flexibilité du Groupe dans la conduite de ses activités.

Le Contrat de Crédit et l'emprunt obligataire comportent 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 la réalisation de certaines opérations d'investissement ou de désinvestissement y compris des cessions ou acquisitions d'actifs, la modification de la structure financière du Groupe y compris son endettement, l'octroi de sûretés ou garanties ou la réalisation d'opérations de

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

Le Contrat de Crédit et l'emprunt obligataire *High Yield* comprennent en outre une clause aux termes desquelles les créanciers de Fnac Darty pourraient demander le remboursement anticipé total ou partiel des sommes prêtées en cas de changement de contrôle. Cette restriction pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'image, l'activité, les résultats, les perspectives, la situation financière et le patrimoine du Groupe.

Les résultats du Groupe pourraient être impactés par des événements nécessitant la revalorisation de ses plans de pension.

Le plan de pension, dénommé « Plan de pension COMET » alimenté par Darty au Royaume-Uni a été repris dans le cadre de l'intégration Fnac Darty. Les obligations de financement de Fnac Darty dépendent de la performance future des actifs, du niveau des taux d'intérêt utilisés pour mesurer les engagements futurs, des prévisions actuarielles et de l'expérience des changements des régimes de retraite et de la réglementation applicable. Du fait du grand nombre de variables qui déterminent les obligations de financement des retraites, qui sont difficiles à prévoir, de même que toute évolution législative, les obligations futures de financement en numéraire concernant ce plan de pension pourraient être plus importantes que les montants estimés au 31 décembre 2017. Dans ce cas, ces obligations de financement pourraient affecter de manière négative la situation financière ou les résultats opérationnels du Groupe (voir section 5.2 note 31.4 des comptes consolidés).

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 du Groupe, qui a pour mission avec l'appui des autres directions d'identifier les risques, d'en quantifier les conséquences et de les réduire :

- soit en préconisant des mesures de prévention pour les risques qui peuvent être éliminés ou réduits par 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 du Groupe les informations nécessaires à l'identification et à la quantification des risques et de mettre en œuvre les moyens utiles pour assurer la continuité des activités en cas de sinistre. Sur ces bases, la direction juridique du Groupe négocie avec les acteurs majeurs de l'industrie de l'assurance et de la réassurance pour mettre en place les couvertures les plus adaptées aux besoins de couverture des risques.

Politique de prévention des risques

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

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

Politique du Groupe en matière d'assurances

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

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

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

- responsabilité civile : dommages corporels ou matériels causés à des tiers du fait des produits, des installations et du matériel ;
- dommages matériels résultant d'incendies, d'explosions, de dégâts des eaux, 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. Depuis le 1^{er} mai 2017, le programme d'assurance est commun pour l'ensemble du Groupe Fnac Darty avec une amélioration des garanties, une réduction des franchises et un coût consolidé en diminution par rapport à l'exercice précédent.

Principaux programmes d'assurances

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

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

Responsabilité civile : Cette police couvre notamment les risques d'exploitation ou les risques après livraison ou prestation couvrant les dommages corporels ou matériels causés aux tiers

du fait de l'activité de l'ensemble de ses filiales ou des produits vendus par le Groupe. Le montant des dommages indemnisés à ce titre est plafonné pour le Groupe pour une période d'assurance expirant le 30 avril 2018. Ainsi, le montant des dommages indemnisés à ce titre est plafonné à 75 millions d'euros par sinistre et par an pour le Groupe.

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

Montant des charges supportées par le Groupe : Les charges supportées par le Groupe au titre de l'ensemble des polices d'assurance pour l'exercice écoulé sont d'environ 5 millions d'euros.

6.6 / Gestion des risques

Suivant la définition de l'AMF, le risque représente la possibilité qu'un événement survienne 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 marché, de corruption, 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 ;
- préserver la pérennité des activités de l'entreprise à court, moyen et long terme ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;

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

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

- les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle ou financière ou de conformité aux lois et réglementations ; et
- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources.

6.6.1 / LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

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

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

Cadre organisationnel

Le cadre organisationnel comprend :

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

Organisation de la gestion des risques au niveau Pays

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

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

Organisation de la gestion des risques au niveau Groupe

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

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

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

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

Politique de gestion des risques

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

Un processus de gestion de risques en trois étapes

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

Pilotage du dispositif de gestion des risques

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

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

Le Groupe réalise par ailleurs des audits internes réguliers dans les deux enseignes permettant d'évaluer et de renforcer l'efficacité de ses dispositifs de gestion des risques.

Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

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

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

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

6.6.1.2 / Les principes généraux du contrôle interne

La définition et les objectifs du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe Fnac Darty 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 onéreux que le risque qu'il est censé pallier ;
- par ailleurs, dans la poursuite des objectifs précités, il va de soi que les entreprises sont confrontées à des événements et aléas qui sont indépendants de leur volonté (évolution imprévue des marchés et de la concurrence, évolution imprévue de la situation géopolitique, erreur de prévision ou d'estimation des effets de ces évolutions sur l'organisation, etc.).

Les composantes du contrôle interne

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

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

L'environnement de contrôle interne du Groupe Fnac Darty

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

Les principes et valeurs

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

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

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. Ces règles renommées « RIFD » (Règles Incontournables Fnac Darty) ont été mises à jour en 2017 afin de prendre en compte la totalité du nouveau périmètre du Groupe Fnac Darty.

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 Darty, de l'importance de ses effectifs, de la diversité de ses domaines d'activité et de la dispersion géographique de ses différentes entités, des délégations de pouvoirs et de responsabilités sont nécessaires au fonctionnement optimal de l'entreprise. Dans les domaines de responsabilités dont ils ont la charge, il est attribué aux titulaires de telles délégations tous les pouvoirs et moyens nécessaires à l'exécution de leurs fonctions ainsi qu'au respect et à l'application de la réglementation en vigueur. Des fiches de postes existent pour les principales fonctions. Les descriptions de fonctions de ces fiches font notamment référence aux contrôles nécessaires à la supervision de l'activité et servent également de cadre au système d'évaluation individuelle. L'identification et la description des compétences clés (managériale et métiers) pour le Groupe, permettent la mise en place progressive d'un système commun de gestion des compétences.
- Les formations, inscrites dans des plans annuels, sont orientées vers une maîtrise des métiers alliant le savoir-faire spécifique et le management. Elles sont dispensées à la prise de poste, et tout au long de la carrière pour assurer le développement individuel.
- L'ensemble des cadres et employés du Groupe Fnac Darty bénéficie d'un entretien annuel d'évaluation de la performance et des compétences, de prise en considération des besoins de formation et des attentes en matière d'évolution de carrière. Les cadres dirigeants sont suivis par la direction des ressources humaines du Groupe (recrutement, mobilité internationale, gestion des carrières et formation). Des plans de succession sont en place pour les principales fonctions d'encadrement du Groupe Fnac Darty.
- Une étude d'opinion des salariés est généralement réalisée tous les deux ans.
- Les politiques de rémunération sont gérées et contrôlées par la direction des ressources humaines du Groupe pour les principales fonctions d'encadrement et laissées à l'initiative des pays pour les autres fonctions mais dans le respect des grandes orientations définies.
- La direction des ressources humaines du Groupe déploie et anime la politique de responsabilité sociale sociétale et environnementale du Groupe.

L'organisation

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

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

Le comité exécutif

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

Il est présidé par le Directeur Général de Fnac Darty, et comprend en 2017, outre ce dernier, le Directeur Général de Fnac Vanden Borre en Belgique, la directrice des ressources humaines Groupe Fnac Darty, le directeur des services Fnac Darty, le directeur de l'organisation des systèmes d'information de Fnac Darty, le directeur d'exploitation, le directeur des opérations Fnac Darty, le directeur financier et secrétaire général du Groupe, la directrice commerciale Fnac Darty, le Directeur Général de Fnac Espagne en charge de la coordination de la zone Ibérique, le directeur Marketing et E-commerce Fnac Darty, le directeur de la communication et des affaires publiques du Groupe Fnac Darty.

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

Les comités d'investissement

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

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

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

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

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

Les responsables opérationnels et les collaborateurs

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

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

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

Les autres acteurs du contrôle interne

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

Les organes de supervision et d'évaluation du contrôle interne

- Le conseil d'administration contribue par la compétence de ses membres à l'environnement général de contrôle. Il est régulièrement tenu informé des méthodologies de contrôle interne et de gestion des risques majeurs dont il rend compte dans son rapport d'activité.
- Le comité d'audit a notamment pour compétence conformément à son règlement de « s'assurer de la pertinence et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et d'identification, de couverture et de gestion des risques de la Société, en particulier de ses actifs financiers ou commerciaux, matériels ou immatériels, ainsi que des risques éventuels de toute nature du personnel, des clients ou des tiers à raison des activités de la Société et/ou de ses filiales ».
- Le comité des nominations et des rémunérations a notamment pour compétence conformément à son règlement d'« évaluer l'indépendance des membres du conseil d'administration, de proposer la nomination de ses membres, de la direction générale et des comités spécialisés et enfin d'examiner et de proposer au conseil l'ensemble des éléments et conditions de rémunération des membres de la direction générale et des principaux dirigeants du Groupe ».
- Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a notamment pour compétence conformément à son règlement d'« examiner les principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière sociale, environnementale et sociétale ».
- Le comité d'éthique du Groupe présidé par la directrice des ressources humaines et dont les membres permanents sont la directrice juridique, le directeur de la sécurité et de la prévention des risques, la directrice de l'audit interne et la responsable de la responsabilité sociale et environnementale a été mis en place en janvier 2018. Ce comité a pour missions principales notamment de veiller à la mise à jour opportune du référentiel des codes, chartes et politiques du Groupe, de suivre l'efficacité des plans de réduction des risques concernant les cartographies spécifiques liées au risques de corruption et au devoir de vigilance et de rendre compte annuellement de ses travaux notamment auprès du comité exécutif.
- Un comité de gestion des données personnelles a été mis en place en 2017 à l'approche de l'entrée en vigueur du nouveau règlement européen sur la protection des données personnelles (RGPD-GDPR) au 25 mai 2018. Ce comité est animé par le délégué à la protection des données personnelles (DPO) qui a été désigné par le Groupe Fnac Darty pour la France, la désignation des DPO pour les Pays étant en cours. Les principaux objectifs de ce comité qui se réunit toutes les six semaines sont présentés dans le chapitre 2 du présent Document de référence et notamment dans son paragraphe 2.5.3.2 « Protéger les données personnelles des clients ».

- La direction de l'audit interne Groupe Fnac Darty qui concourt à travers ses missions, à l'évaluation du dispositif de contrôle interne ; formule des recommandations afin d'en améliorer son fonctionnement. La direction de l'audit interne est en charge de l'animation et de la coordination de la gestion des risques, à travers notamment l'exercice annuel des cartographies des risques et du suivi des plans d'action et assure également l'administration centrale et l'analyse du contrôle interne en application de la loi de sécurité financière et du cadre de référence de l'AMF, développées dans le paragraphe ci-dessous intitulé « Surveillance du dispositif ». La direction de l'audit interne Groupe Fnac Darty rattachée au directeur financier et secrétaire général du Groupe Fnac Darty rend compte à la direction générale et au comité d'audit des principaux résultats de ses évaluations.
- Le commissaire aux comptes prend connaissance des éléments de contrôle interne pertinents pour l'audit afin de prendre en considération les facteurs pouvant engendrer des risques d'anomalies significatives dans les comptes et non dans le but de formuler une opinion sur l'efficacité du contrôle interne.

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

La surveillance du dispositif

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

L'auto-évaluation

Il est demandé aux acteurs en charge d'appliquer le dispositif de contrôle interne d'apprécier le niveau de contrôle interne atteint 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 Darty, au moyen de questionnaires, auprès d'opérationnels clés dans chacune des organisations pays du Groupe. En 2017, 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 dont ils ont la charge. Ils permettent d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble des activités et aux opérationnels de bénéficier des meilleures pratiques. Ils permettent de lancer des plans d'action d'amélioration sur la base des résultats obtenus ;

- une auto-évaluation annuelle des contrôles « Immanquables » en magasin Fnac basée sur le référentiel de « Bonnes pratiques magasins » est animée et coordonnée par le réseau financier des organisations pays. En 2017, l'intégralité du parc des magasins français et internationaux a été auto-évaluée.

L'audit interne

En 2017, la direction de l'audit interne a poursuivi le renforcement de son dispositif d'évaluation du contrôle interne des organisations et de maîtrise des risques. Les principales actions engagées concernent :

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

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

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

Les commissaires aux comptes

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

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

Principes généraux d'organisation du contrôle interne comptable et financier

Définition et objectifs

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

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

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

Périmètre

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

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

L'organisation

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

En 2017, la direction financière et le secrétariat général Groupe Fnac Darty a supervisé la direction du contrôle financier, la direction juridique, la direction fiscale, la direction des relations investisseurs et du financement, la direction de la trésorerie, la direction du contrôle de gestion Darty, la direction de la sécurité et de la prévention des risques, la direction de l'immobilier, la direction de l'audit interne ainsi que la direction financière France.

Les normes

Les normes comptables

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

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

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

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

Les normes de gestion

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

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

Le processus de pilotage

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

- le plan à moyen terme, qui mesure les conséquences des orientations stratégiques sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe. Il sert également à l'appréciation annuelle par le Groupe des valeurs d'utilité des actifs relatifs aux différentes Unités Génératrices de Trésorerie ;

- les budgets annuels, qui se construisent, sur la base d'échanges entre les directions opérationnelles et les directions générales Pays et Groupe : Ce budget explicitant notamment les grands équilibres financiers et les plans d'actions opérationnels, est établi au quatrième trimestre de l'exercice et définitivement entériné au premier trimestre suivant en tenant compte, le cas échéant, des événements intercalaires survenus ;
- les budgets annuels sont actualisés au moins deux fois par an afin d'apprécier si les objectifs budgétaires ont été atteints et, le cas échéant, de les réviser en tenant compte des réalisations à date et de l'évolution de l'environnement interne et externe. De plus, un rolling forecast mensuel est formalisé dans le cadre de l'actualisation de la mensualisation du budget, ainsi les entités communiquent leurs prévisions de résultat et cash flow révisées mensuellement sur leur estimation de l'activité ;
- le reporting qui a lieu tous les mois sur la base d'une clôture des résultats mensuels effectuée par toutes les entités dépendantes du Groupe, permet une remontée rapide des informations financières et un suivi régulier de la performance des opérations. La direction du contrôle financier, en s'appuyant sur les contrôles délégués aux directeurs financiers des pays ou filiales, veille à sa cohérence, sa fiabilité et au respect des traitements comptables appliqués.

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

- la direction du contrôle financier s'assure de manière régulière pour les clôtures semestrielles et annuelles des engagements hors bilan des entités juridiques consolidées, notamment dans le 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 SAP dans toutes les activités de l'enseigne Fnac afin de garantir une cohérence pour le traitement, la comparaison et le contrôle des informations comptables et financières. Les données de gestion financière et de comptabilité sont gérées avec un système d'information SAP différent de celui de Fnac pour Darty France, avec un logiciel développé en interne pour Vanden Borre (Darty Belgique) et avec le système d'information Microsoft Dynamics Nav pour BCC (Darty Pays-Bas).

- Les données de reporting financier, de construction et suivi budgétaire sont gérées avec un seul et même système d'information dans toutes les activités du Groupe Fnac Darty. Cet outil SAP BPC est interfacé avec les différents systèmes d'information comptable.
- Les données de consolidation sont collectées dans un outil unique de consolidation HFM, interfacé avec le système BPC du reporting consolidé Fnac Darty.

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

L'élaboration de l'information comptable et financière

Les processus opérationnels d'alimentation des comptes

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

La consolidation des comptes

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

La direction du contrôle financier anime le processus de consolidation.

La communication financière

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

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

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

Les commissaires aux comptes

Dans le cadre de leur mission permanente, les commissaires aux comptes audient les comptes et états, annuels et semestriels, des entités consolidées. L'établissement des comptes consolidés annuels du Groupe est réalisé par la direction du contrôle financier sous la responsabilité du directeur financier et secrétaire général

du Groupe après validation par les directions financières des entités. Le Directeur Général et le directeur financier et secrétaire général du Groupe certifient la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes consolidés en signant une lettre d'affirmation adressée aux commissaires aux comptes.

6.6.2 / LES CARTOGRAPHIES DES PRINCIPAUX RISQUES

Dans le cadre de ses procédures de gestion des risques et de contrôle interne, le Groupe Fnac Darty 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 Fnac Darty sont détaillés dans les sections précédentes du présent chapitre 6 « Facteurs de risques ». En complément et afin de répondre aux exigences des nouvelles réglementations, une cartographie spécifique des risques anticorruption a été réalisée. Aussi, le Groupe a également entamé des travaux pour l'élaboration d'une cartographie spécifique des risques dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

6.6.2.1 / La cartographie des risques métiers du Groupe Fnac Darty

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

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

6.6.2.2 / La cartographie spécifique des risques de corruption du Groupe Fnac Darty

Dans le cadre de la loi Sapin 2 promulguée en décembre 2016 entrée en vigueur en juin 2017, le Groupe a établi une cartographie des risques de corruption. Ces travaux élaborés sur la base d'entretiens avec différentes directions du Groupe ont notamment tenu compte des implantations géographiques de nos activités, de nos interactions avec les tiers, de nos différents métiers au sein du Groupe, de notre politique ressources humaines, et des procédures existantes.

6.6.2.3 / La cartographie spécifique des risques sur le devoir de vigilance du Groupe Fnac Darty

Dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, le Groupe a entamé des travaux d'identification des risques en association avec les parties prenantes de la Société, relatifs aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes, à l'éthique et à l'environnement concernant ses activités directes ou indirectes. Ces travaux vont être renforcés sur l'année 2018 afin de définir un plan de vigilance robuste comprenant des actions d'atténuation adaptées.

7



Informations sur la Société, le capital et l'actionnariat

7.1 / La Société	272	7.4 / Les informations boursières	291
7.1.1 / Histoire et évolution	272	7.4.1 / Marché des actions	291
7.1.2 / Actes constitutifs et statuts	272	7.4.2 / Cours de l'action Fnac Darty et volumes de transactions (code ISIN FR0011476928)	291
7.2 / Le capital	278	7.4.3 / Établissement assurant le service financier	292
7.2.1 / Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis	278	7.5 / Politique de distribution des dividendes	292
7.2.2 / Titres non représentatifs de capital	279	7.6 / Organisation du Groupe	293
7.2.3 / Auto-contrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions	280	7.6.1 / Organigramme simplifié du Groupe	293
7.2.4 / Autres titres donnant accès au capital	282	7.6.2 / Principales filiales et participations	294
7.2.5 / Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré	284	7.7 / Opérations avec les apparentés	296
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	284	7.7.1 / Opérations avec les parties liées	296
7.2.7 / Historique du capital social au cours des cinq derniers exercices	285	7.7.2 / Conventions réglementées	296
7.3 / Les actionnaires	287	7.7.3 / Opérations intragroupe significatives	298
7.3.1 / Actionnariat	287	7.8 / Contrats importants	299
7.3.2 / Droit de vote des actionnaires	289		
7.3.3 / Structure de contrôle	290		
7.3.4 / Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle	290		

7.1 / La Société

7.1.1 / HISTOIRE ET ÉVOLUTION

7.1.1.1 / Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est « Fnac Darty ».

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 Fnac Darty 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

Fnac Darty est une société anonyme de droit français régie notamment par les dispositions du livre II du Code de commerce.

Forme sociale antérieure

La Société a été constituée initialement sous la forme d'une société anonyme. Elle a été transformée en société par actions simplifiée aux termes d'une décision unanime des actionnaires en date du 4 juin 2002. Les associés de la Société ont décidé le 26 septembre 2012 la transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration.

7.1.2 / ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

Les statuts de la Société ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à conseil d'administration de droit français. Les principales stipulations décrites ci-dessous sont issues des statuts de la Société tels qu'adoptés par l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires de la Société du 17 avril 2013.

Ils ont été modifiés :

- au terme de la vingtième résolution approuvée par l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires de la Société du 29 mai 2015, aucun droit de vote double, tel qu'institué par la loi 2014-384 en date du 29 mars 2014, n'étant accordé ;
- au terme de la 21^e résolution approuvée par l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires de la Société du 29 mai 2015, de façon à harmoniser l'article 22 des statuts avec les nouvelles dispositions légales issues du Décret du 8 décembre 2014 prévoyant désormais (i) une date d'inscription en compte (« 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 ;

- au terme de la 22^e résolution approuvée par l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires de la Société du 24 mai 2017, de façon à changer la dénomination sociale de la Société en « Fnac Darty » et modifier en conséquence l'article 3 des statuts.

7.1.2.1 / Objet social

L'article 2 des statuts de la Société prévoit qu'elle a pour objet :

- la création, l'exploitation et le développement d'établissements commerciaux ou industriels dans les secteurs de la distribution de produits et services, de la culture, de l'éducation, de la musique, des loisirs, des équipements électroniques et informatiques, des services aux particuliers et aux entreprises, ou des équipements des personnes, des maisons et bureaux, directement ou indirectement par la constitution de filiales ou la prise de participations, dans le monde entier ;

- l'acquisition, l'administration et la cession de titres financiers ou d'intérêts de quelque nature que ce soit dans toutes entités à objet licite quelconque, quelle que soit la forme juridique, y compris sans personnalité morale, dans le monde entier et pour toutes périodes ou durées, et la réalisation de toute opération portant sur ces titres financiers ou intérêts, directement ou indirectement par la constitution de filiales ou la prise de participations ;
- toutes opérations, y compris financières, mobilières ou immobilières, se rattachant directement ou indirectement ou pouvant être nécessaires ou utiles à un titre quelconque, y compris accessoire ou connexe, à ce qui précède.

À cet effet, la Société peut agir, directement ou indirectement, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule, soit en participation, association ou société avec toutes autres sociétés, personnes et entreprises et réaliser sous quelque forme que ce soit les opérations entrant dans son objet.

7.1.2.2 / Exercice social

Du 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 la moitié au sein du conseil d'administration, d'au moins deux tiers au sein du comité d'audit, de plus de la moitié au sein du comité des nominations et des rémunérations et d'au moins la moitié au sein 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 exécutif 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 dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;

- 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 3.2.1 « 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 et le Directeur Général communiquent 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,
 - toute caution, aval et garantie qu'elle qu'en soit la nature,
 - 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.

Au terme de la vingtième résolution de l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 29 mai 2015, il a été décidé de n'attribuer aucun droit de vote double tel qu'institué par la loi 2014-384 en date du 29 mars 2014.

Par conséquent 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.

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'inscription en compte des titres à son nom (ou pour autant que les actions de la Société sont admises aux négociations d'un marché réglementé, à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de la réglementation en vigueur) au plus tard le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit, pour autant que les actions de la Société sont admises aux négociations d'un marché réglementé, dans les comptes de titres au porteur tenus par tout intermédiaire habilité. La justification de la qualité d'actionnaire peut s'effectuer par voie électronique, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

Sur décision du conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris Internet, permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément à la réglementation en vigueur, au moyen d'un formulaire établi par la Société et adressé à cette dernière dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique ou télétransmission, sur décision du conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la Société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte.

La saisie et la signature des formulaires électroniques peuvent prendre la forme, sur décision préalable du conseil d'administration de la Société, d'un procédé fiable d'identification répondant aux conditions 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 transfert de propriété de titres intervenant avant le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.

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

Pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, ou cesse de détenir, directement ou indirectement, un pourcentage du capital ou des droits de vote de la Société égal ou supérieur à 3 % ou à tout multiple de 1 % au-dessus de 3 %, est tenue d'informer la Société par lettre recommandée avec demande d'avis de réception selon le délai prévu à l'article R. 233-1 du Code de commerce (soit, à ce jour, au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de bourse suivant le jour du franchissement du seuil de participation). Les dispositions du paragraphe VI bis de l'article L. 233-7 du Code de commerce et du Règlement général de l'AMF s'appliquent mutatis mutandis aux seuils visés au présent alinéa.

À défaut d'avoir été déclarées ainsi qu'il est décrit au paragraphe précédent, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les assemblées d'actionnaires, si à l'occasion d'une assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 3 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société en font la demande lors de cette assemblée. La privation des droits de vote s'applique pour toute assemblée d'actionnaires se tenant jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

En outre, pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé et outre les seuils prévus par la réglementation en vigueur, toute personne qui viendrait à détenir seule ou de concert un nombre d'actions représentant plus du vingtième du capital ou des droits de vote de la Société, devra dans sa déclaration à la Société fournir les informations visées au paragraphe VII de l'article L. 233-7 du Code de commerce telles que précisées par le Règlement général de l'AMF.

À l'issue de chaque période de six mois suivant sa première déclaration, tout actionnaire, s'il continue de détenir un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur à la fraction visée à l'alinéa précédent, devra renouveler sa déclaration d'intention, conformément aux termes susvisés, et ce pour chaque nouvelle période de six mois.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les informations qui lui auront été notifiées, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Pour la détermination des pourcentages de détention, il est tenu compte des actions et droits de vote visés aux articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce et des dispositions des articles 233-11 et suivants du Règlement général de l'AMF.

Identification des actionnaires

Pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, la Société est autorisée à faire usage des dispositions de la réglementation en vigueur en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires.

7.1.2.9 / 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 au 31 décembre 2017 et au 21 février 2018 à 26 658 135 euros, divisés en 26 658 135 actions d'un (1) euro de valeur nominale, entièrement souscrites et libérées et de même catégorie, représentent autant de droits de vote théoriques et réels.

Le tableau ci-dessous présente les résolutions financières qui ont été approuvées par les assemblées générales mixtes des actionnaires de la Société des 17 juin 2016 et 24 mai 2017.

Objet de la résolution	Montant maximal	Validité autorisation ^{(a) (b)}	Utilisation faite de l'autorisation au cours de l'exercice
Rachats d'actions et réduction du capital social			
Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	263 085 710	18 mois ^(b)	Voir 7.2.3.1
Autorisation de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues	10 % du capital social par 24 mois	26 mois ^(b)	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Émission de titres			
Émission avec maintien du droit préférentiel de souscription d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires	13 M€ ^(c)	26 mois ^(b)	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription et avec délai de priorité obligatoire par offre au public et/ou en rémunération de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange, d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires	5,20 M€ ^(d)	26 mois ^(b)	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription et avec délai de priorité facultatif par offre au public et/ou en rémunération de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange, d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créances et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires	2,60 M€ ^{(d) (e)}	26 mois ^(b)	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription par une offre visée à l'article L. 411-2, II CMF (placement privé)	2,60 M€ ^{(d) (e)}	26 mois ^(b)	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en rémunération d'apports en nature	10 % du capital social au jour de l'AG ^{(d) (e)}	26 mois ^(b)	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Autorisation consentie au conseil d'administration, en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription, pour fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital	10 % du capital social par an	26 mois ^(b)	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	13 M€	26 mois ^(b)	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription	Limite prévue par la réglementation applicable (à ce jour, 15 % de l'émission initiale)	26 mois ^(b)	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers	0,78 M€	26 mois ^(b)	Cette autorisation n'a pas été utilisée

Objet de la résolution	Montant maximal	Validité autorisation ^(a) ^(b)	Utilisation faite de l'autorisation au cours de l'exercice
Émission réservée aux salariés et aux dirigeants			
Octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription	5 % du capital social au jour de l'attribution (plafond commun avec les attributions gratuites d'actions ci-dessous)	38 mois ^(a)	Octroi de 300 000 options de souscription d'actions (1,13 % du capital)
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	5 % du capital social au jour de l'attribution (plafond commun avec les octrois d'options de souscription ou d'achat ci-dessus)	38 mois ^(a)	Octroi de 122 000 actions gratuites (0,46 % du capital) Octroi de 92 500 actions gratuites (0,35 % du capital)

(a) À compter du 17 juin 2016.

(b) À compter du 24 mai 2017.

(c) L'ensemble des autres délégations en matière d'augmentation de capital (hors stock-options et attributions gratuites d'actions) s'imputent sur ce plafond global.

(d) Plafonds communs qui s'imputent sur le plafond global visé au (c).

(e) Plafonds communs de 2,60 M€ qui s'imputent sur les plafonds globaux visés au (c) et (d).

M€ : millions d'euros.

À titre indicatif (sur la base du capital actuel), le nombre (i) d'options de souscription ou d'achat d'actions susceptibles d'être attribués ou (ii) d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement, s'élève à un nombre maximal de 750 877 (soit 2,82 % du capital actuel).

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

Le Groupe dispose depuis le 22 septembre 2016 d'obligations Senior pour un montant 650 millions d'euros et portant intérêt annuel au taux de 3,25 %, remboursables en 2023 (« Obligations *High Yield* ») comme décrit dans la section « 4.3.2.2 Dette financière ».

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 24 mai 2017 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	100 euros (hors frais d'acquisition)	263 085 710 euros	10 % du capital de la Société

Objectifs autorisés

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Fnac Darty par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Amafi admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement (à titre d'échange, de paiement ou autres) dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe, ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;
- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation conférée ou à conférer par l'assemblée générale extraordinaire.

Modalités des rachats

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.

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 & C^{ie} 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. Ce montant a été porté à 8 millions d'euros par un avenant en date du 17 juillet 2017.

En 2017, dans le cadre du contrat de liquidité, 884 261 actions ont été acquises au prix moyen de 71,03 euros pour un montant global de 62 805 205 euros et 884 261 actions ont été cédées au prix moyen de 71,46 euros pour un montant global de 63 186 565 euros. Au titre de ce contrat de liquidité, à la date du 31 décembre 2017, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 0 action et 8 477 436,00 euros.

Au 31 mars 2018, la Société détenait 30 000 actions.

Répartition par objectifs des actions autodétenues

- Nombre de titres détenus de manière directe et indirecte : 30 000 représentant 0,11 % du capital de la Société.
- Nombre de titres détenus répartis par objectifs : animation du cours par l'intermédiaire d'un contrat de liquidité Amafi : 30 000.

7.2.3.2 / Descriptif du programme de rachat d'actions soumis pour autorisation à l'assemblée générale du 18 mai 2018

Présentation du programme soumis à la prochaine assemblée

Une nouvelle autorisation est soumise à l'approbation de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 18 mai 2018 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 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	130 euros	346 555 690,00 euros	10 % du capital de la Société

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Fnac Darty par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Amafi admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;

- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises.

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 de l'établissement du présent Document de référence, le capital potentiel est composé de 147 837 options de souscription d'actions et 249 412 actions gratuites en période d'acquisition ainsi que décrit dans le rapport spécial du conseil à l'assemblée ci-dessous.

Le dispositif d'attribution d'options de performance décrit dans la section 3.4.2 « Intéressement long terme » se concrétise pour partie en options de souscription d'actions et pour partie en actions gratuites.

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 les conseils d'administration des 22 octobre 2013, 26 février 2014, 26 février 2015 et 4 avril 2016 sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations et ce, conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 17 avril 2013 au titre de la 30^e et de la 31^e résolutions et l'assemblée générale du 17 juin 2016 au titre de la 14^e résolution.

Ces plans consistent en une attribution d'options de souscription d'actions aux dirigeants non-mandataires sociaux et en une attribution d'actions gratuites aux principaux dirigeants, directeurs du leadership Groupe, directeurs et managers à hauts potentiels, afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre.

Les options issues des plans d'options de souscription d'actions ne seront définitivement acquises aux bénéficiaires que progressivement, par 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 de Fnac Darty définie pour chacune desdites périodes d'acquisition.

Les principes et la mise en œuvre d'un plan d'intéressement long terme destiné aux principaux dirigeants du Groupe (y compris le mandataire social) ont été approuvés par les conseils d'administration du 28 avril 2017 et du 15 décembre 2017 sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations et ce, conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 17 juin 2016 au titre de la 14^e résolution.

Ces plans consistent en une attribution d'options de souscription d'actions au dirigeant mandataire social et aux principaux dirigeants, et en une attribution d'actions gratuites au dirigeant mandataire social, aux principaux dirigeants, directeurs du leadership Groupe, directeurs et managers à hauts potentiels, afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre.

Stock-Options

Les options issues du plan d'options de souscription d'actions ne seront définitivement acquises aux bénéficiaires que progressivement, par 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 de Fnac Darty et à une condition de performance liée à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des Groupes Fnac et Darty définies 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 au 31 mars 2015 (arrivée donc à échéance), 22 octobre 2013 au 31 mars 2016 (arrivée donc à échéance) et 22 octobre 2013 au 31 mars 2017 (arrivée donc à échéance).

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 26 février 2014 prévoit deux périodes d'acquisition : 1^{er} mars 2014 au 30 septembre 2016 (arrivée donc à échéance) et 1^{er} mars 2014 au 30 septembre 2017 (arrivée donc à échéance).

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 26 février 2015 prévoit deux périodes d'acquisition : 1^{er} mars 2015 au 30 septembre 2017 (arrivée donc à échéance) et 1^{er} mars 2015 au 30 septembre 2018.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 28 avril 2017 prévoit deux périodes d'acquisition : 2 mai 2017 au 1^{er} mai 2019 et 2 mai 2017 au 1^{er} mai 2020.

Principales caractéristiques	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2017
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	17 avril 2013	17 avril 2013	17 avril 2013	17 juin 2016
Date du conseil d'administration	22 octobre 2013	26 février 2014	26 février 2015	28 avril 2017
Prix d'exercice	20,28 €	23,60 €	44,10 €	66,23 €
Conditions de performance	Oui	Oui	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 %	30 septembre 2017 : pour 54 % 30 septembre 2018 : pour 46 %	1 ^{er} mai 2019 : pour 50 % 1 ^{er} mai 2020 : pour 50 %
Nombre d'options des souscriptions d'actions initialement attribuées	393 922	211 040	98 972	300 000
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2017	0	0	7	10
En cours d'acquisition au 31 décembre 2017	0	0	35 051	112 786
Annulées au 31 décembre 2017	0	0	15 581	187 214
Acquises au 31 décembre 2017	92 164 (1 ^{re} tranche acquise au 31 mars 2015) 109 724 (2 ^e tranche acquise au 31 mars 2016) 145 497 (3 ^e tranche acquise au 31 mars 2017)	102 735 (1 ^{re} tranche acquise au 30 septembre 2016) 90 178 (2 ^e tranche acquise au 30 septembre 2017)	48 340 (1 ^{re} tranche acquise au 30 septembre 2017)	0
TOTAL DES OPTIONS EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2017		147 837		

Attribution gratuite d'actions

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 26 février 2015 prévoit une durée de quatre ans, deux ans d'acquisition (mars 2015 – février 2017), arrivée donc à échéance et deux ans de conservation pour les résidents français, et de quatre ans d'acquisition (mars 2015 – février 2019) pour les résidents étrangers. La condition de performance est appréciée sur une moyenne des cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty à fin février 2017.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 4 avril 2016 prévoit une durée de quatre ans, deux ans d'acquisition (17 juin 2016 – 16 juin 2018) et deux ans de conservation pour les résidents français, et de quatre ans d'acquisition (17 juin 2016 – 16 juin 2020) pour les résidents étrangers. La condition de performance est appréciée sur une moyenne des 20 cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 16 juin 2018.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 28 avril 2017 prévoit une durée de quatre ans, deux ans d'acquisition (2 mai 2017 – 1^{er} mai 2019) et deux ans de conservation pour les résidents français, et de quatre ans d'acquisition (2 mai 2017 – 1^{er} mai 2021) pour les résidents étrangers. La condition de

performance boursière de Fnac Darty est mesurée annuellement en avril 2018 et avril 2019 sur la base de la moyenne des 20 cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 1^{er} mai 2018 et le 1^{er} mai 2019 et la condition de performance liée à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des Groupes Fnac et Darty est appréciée en 2018 après la publication des résultats annuels du Groupe 2017 et en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 15 décembre 2017 prévoit une durée supérieure à deux ans d'acquisition (15 décembre 2017 – 3^e jour de bourse suivant la publication des résultats annuels de l'exercice 2019). La condition de performance boursière de Fnac Darty est mesurée annuellement en 2019 et 2020 sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF120 et les conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des Groupes Fnac et Darty ainsi qu'à un niveau de Résultat Opérationnel Courant à réaliser sont appréciées en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019.

L'acquisition des actions gratuites est soumise à une condition de présence et des conditions de performance de Fnac Darty.

Principales caractéristiques	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2017
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	17 avril 2013	17 juin 2016	17 juin 2016	17 juin 2016
Date du conseil d'administration	26 février 2015	4 avril 2016	28 avril 2017	15 décembre 2017
Cours d'attribution	44,10 €	50,86 €	66,23 €	86,82 €
Conditions de performance	Oui	Oui	Oui	Oui
Date d'acquisition définitive	28 février 2017 pour les résidents français + une période d'incessibilité de 2 ans jusqu'au 28 février 2019 pour les résidents étrangers	16 juin 2018 pour les résidents français + une période d'incessibilité de 2 ans jusqu'au 16 juin 2020 pour les résidents étrangers	1 ^{er} mai 2019 pour les résidents français + une période d'incessibilité de 2 ans jusqu'au 1 ^{er} mai 2021 pour les résidents étrangers	En 2020, le 3 ^e jour de bourse suivant la publication des résultats annuels de l'exercice 2019
Nombre d'actions gratuites initialement attribuées	60 839	67 529	122 000	92 500
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2017	27	103	139	39
En cours d'acquisition au 31 décembre 2017	10 721	54 067	92 124	92 500
Annulées au 31 décembre 2017	11 228	13 462	29 876	0
Acquises au 31 décembre 2017	38 890	0	0	0
TOTAL DES ACTIONS GRATUITES EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2017				249 412

Les sociétés qui sont liées à Fnac Darty dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou contrôlées par elle au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce n'ont émis aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions.

Effet dilutif

Au 31 décembre 2017, la Société avait attribué un total de 249 412 actions gratuites ainsi que 147 837 options de souscription donnant le droit de souscrire à 147 837 actions de la Société. Au 31 décembre 2017 le nombre d'actions de la Société s'élevait à 26 658 135 actions. À cette date, si toutes les options de souscription (plans 2015 et 2017) avaient été exercées et toutes les actions gratuites acquises par voie d'émission d'actions nouvelles, 397 249 actions auraient été créées, représentant un pourcentage de dilution de 1,49 %.

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 CINQ DERNIERS EXERCICES

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du capital social de la Société depuis le 26 septembre 2012 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
29/05/2015	Augmentation du nombre d'actions par exercice d'options de souscription d'actions	16 595 610	1 776 921,92	16 595 610	16 687 774	1,00	16 687 774
24/05/2016	Augmentation de capital réservée à Vivendi	16 687 774	156 079 753	16 687 774	19 632 675	1,00	19 632 675
29/07/2016	Augmentation du capital en rémunération des actions Darty apportées aux branches Titres de l'offre d'acquisition de Darty plc	19 632 675	N/A	19 632 675	26 103 758	1,00	26 103 758
15/09/2016	Augmentation de capital en rémunération des actions Darty apportées aux branches Titres de l'offre d'acquisition de Darty plc consécutivement aux notifications de cession forcée	26 103 758	N/A	26 103 758	26 122 771	1,00	26 122 771
09/01/2017	Augmentation du nombre d'actions par exercice d'options de souscription d'actions	26 122 771	3 749 880,60	26 122 771	26 299 576	1,00	26 299 576
01/03/2017	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'attribution gratuite d'actions	26 299 576	(38 890)	26 299 576	26 338 466	1,00	26 338 466
15/12/2017	Augmentation du nombre d'actions par exercice d'options de souscription d'actions	26 338 466	7 614 068,08	26 338 466	26 658 135	1,00	26 658 135

Les opérations significatives suivantes ont été réalisées sur le capital social de la Société depuis le 26 septembre 2012 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,
 - le conseil d'administration du 29 mai 2015 a constaté l'augmentation de capital social de 92 164 euros moyennant une prime d'émission de 1 776 921,92 euros, par l'exercice de 92 164 options de souscription d'actions, le capital social étant ainsi porté de 16 595 610 euros à 16 687 774 euros (divisé en 16 687 774 actions d'une valeur nominale d'1 euro).
- Suivant faculté de subdélégation accordée par le conseil d'administration :
- le Président-Directeur Général, par décision du 25 mai 2016, a constaté l'augmentation de capital social de 159 024 654 euros moyennant une prime d'émission de 156 079 753 euros réservée à la société Vivendi, par émission de 2 944 901 actions nouvelles, le capital social étant ainsi porté de 16 687 774 euros à 19 632 675 euros (divisé en 19 632 675 actions d'une valeur nominale d'1 euro) ;
 - le Président-Directeur Général, par décision du 29 juillet 2016, a constaté une augmentation de capital social de 6 471 083 euros par émission de 6 471 083 actions nouvelles d'1 euro de valeur nominale chacune, en rémunération des actions Darty apportées aux Branches Titres de l'Offre de rachat, le capital social étant ainsi porté de 19 632 675 euros à 26 103 758 euros (divisé en 26 103 758 actions d'une valeur nominale d'1 euro) ;
 - le Président-Directeur Général, par décision du 15 septembre 2016, a constaté une augmentation de capital social de 19 013 euros par émission de 19 013 actions nouvelles d'1 euro de valeur nominale chacune, en rémunération des actions Darty apportées aux Branches Titres de l'Offre de rachat, le capital social étant ainsi porté de 26 103 758 euros à 26 122 771 euros (divisé en 26 122 771 actions d'une valeur nominale d'1 euro) ;

- le Président-Directeur Général, par décision du 9 janvier 2017, a constaté une augmentation de capital social de 176 805 euros par émission de 176 805 actions nouvelles d'1 euro de valeur nominale chacune, consécutivement aux levées d'options de souscription d'actions intervenues en 2016, le capital social étant ainsi porté de 26 122 771 euros à 26 299 576 euros (divisé en 26 299 576 actions d'une valeur nominale d'1 euro) ;
- le Président-Directeur Général, par décision du 1^{er} mars 2017, a constaté une augmentation de capital social de 38 890 euros par émission de 38 890 actions nouvelles d'1 euro de valeur nominale chacune, consécutivement à l'attribution gratuite d'actions définitivement acquises par les attributaires, le capital social étant ainsi porté de 26 299 576 euros à 26 338 466 euros (divisé en 26 338 466 actions d'une valeur nominale d'1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 15 décembre 2017, a constaté une augmentation de capital social de 319 669 euros par émission de 319 669 actions nouvelles d'1 euro de valeur nominale chacune, consécutivement aux levées d'options de souscription d'actions intervenues en 2017, non constatées au 1^{er} mars 2017, le capital social étant ainsi porté de 26 338 466 euros à 26 658 135 euros (divisé en 26 658 135 actions d'une valeur nominale d'1 euro).

7.3 / Les actionnaires

7.3.1 / ACTIONNARIAT

À la date du 31 décembre 2017, 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
Ceconomy Retail International	6 451 845	6 451 845	24,20 %	24,20 %
Vivendi Universal	2 944 901	2 944 901	11,05 %	11,05 %
Knight Vinke Asset Management	2 735 458	2 735 458	10,26 %	10,26 %
DNCA Investments	1 396 082	1 396 082	5,24 %	5,24 %
Public	13 129 849	13 129 849	49,25 %	49,25 %
TOTAL	26 658 135	26 658 135	100,00 %	100,00 %

À fin 2017, la Société dénombrait plus de 1 500 actionnaires selon le relevé Euroclear des titres au porteur et selon le registre des titres détenus au nominatif. Environ 38 % de l'actionariat à cette date était composé de résidents.

À la connaissance de la Société il n'existe aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Franchissements de seuils

Les déclarations de franchissement de seuil d'intermédiaires inscrits ou gestionnaires de fonds portées à la connaissance de l'Autorité des marchés financiers et/ou de la Société concernant l'exercice 2017 ont été les suivants :

- Par courrier du 8 mars 2017, DNCA a déclaré avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 8 % du capital et des droits de vote. À cette date DNCA détenait 2 090 362 actions soit 7,94 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty.
- Par courriers des 13 et 30 juin 2017, DNCA a déclaré avoir franchi respectivement à la baisse puis à la hausse le seuil statutaire de 7 % du capital et des droits de vote, hors actions détenues via des contrats CFD. Au 30 juin 2017, DNCA Finance et DNCA Finance Luxembourg détenaient conjointement 1 866 492 actions parmi lesquelles 14 400 détenues via des contrats CFD, soit 7,09 % du capital de Fnac Darty.
- Par courrier du 17 août 2017, DNCA Finance et sa filiale DNCA Finance Luxembourg ont déclaré avoir franchi à la baisse, le 10 août 2017, le seuil statutaire de 6 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty. À cette date, DNCA Finance et sa filiale DNCA Finance Luxembourg détenaient conjointement 1 584 392 actions de Fnac Darty représentant 5,97 % du capital et des droits de vote de la Société.
- Par courriers en date des 22, 24 et 29 août 2017, Ceconomy AG a déclaré détenir indirectement et directement par sa filiale Metro Vierzehnte, 6 451 845 actions représentant environ 24,33 % du capital et des droits de vote de la Société, et avoir donc franchi à la hausse les 18 et 24 août 2017 les seuils légaux de 5 %, 10 %, 15 % et 20 % du capital et des droits de vote de la société Fnac Darty (*Avis AMF : 217C1976 et 217C2005*).

Ce franchissement de seuils résulte de l'entrée en vigueur d'un contrat de cession à terme d'actions Fnac Darty, conclu le 26 juillet 2017, entre les sociétés Ceconomy AG et Metro Vierzehnte d'une part et la société Artemis SA d'autre part, par suite de la réalisation des conditions suspensives prévues au contrat de cession.

Ceconomy AG a précisé dans son communiqué de presse payer 70 euros par action, soit 452 millions d'euros au total, Artemis pouvant obtenir un complément de prix en cas de rachat par un tiers sous deux ans, sous certaines conditions.

Aux termes de l'article L. 233-7, VII^o du code de commerce et de l'article 223-17 du Règlement général de l'AMF, Ceconomy AG déclare pour les six prochains mois, que ses intentions et les intentions de Metro Vierzehnte qu'elle contrôle directement, sont les suivantes :

- « *L'acquisition des 6 451 845 actions de Fnac Darty a été financée par l'émission de billets à ordre et de papier commercial ;*

- *Ceconomy AG contrôle Metro Vierzehnte et ces sociétés n'agissent pas de concert avec un tiers vis-à-vis de Fnac Darty ;*
- *Ceconomy AG et Metro Vierzehnte envisagent d'acquérir des actions Fnac Darty supplémentaires en fonction des opportunités de marché, toujours dans la limite de moins de 30 % du capital social et des droits de vote de Fnac Darty ;*
- *Ceconomy AG et Metro Vierzehnte n'ont pas l'intention de prendre le contrôle de Fnac Darty ;*
- *Ceconomy AG et Metro Vierzehnte soutiennent la stratégie mise en place Fnac Darty et son équipe dirigeante ;*
- *Ceconomy AG et Metro Vierzehnte n'ont pas l'intention de mettre en œuvre l'une des opérations visées par l'article 223-17, I, 6 du règlement général de l'AMF ;*
- *Ceconomy AG et Metro Vierzehnte ne sont pas parties à un accord et ne détiennent pas d'instrument financiers mentionnés aux 4 et 4 bis du I de l'article L. 233-9 du code de commerce ;*
- *Ceconomy AG et Metro Vierzehnte ne sont pas parties à un accord de cession temporaire ayant pour objet les actions ou les droits de vote de Fnac Darty ;*
- *Ceconomy AG et Metro Vierzehnte envisagent, après la date de réalisation, de proposer la cooptation de trois administrateurs au conseil d'administration de Fnac Darty. »*
- Par courrier en date du 29 août 2017, ARTEMIS a déclaré avoir franchi à la baisse, le 24 août 2017, les seuils légaux de 20 %, 15 %, 10 % et 5 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty et ne plus détenir aucune action de Fnac Darty (*Avis AMF : 217 C2009*).

Ces franchissements de seuils résultent de la cession de la totalité des actions Fnac Darty détenues par la société Artémis au profit des sociétés Ceconomy AG et Metro Vierzehnte, au titre d'un contrat de cession à terme d'actions Fnac Darty, conclu le 26 juillet 2017.

- Par courrier du 29 novembre 2017, Amundi a déclaré (déclaration commune des 5 sociétés de gestion fondamentale d'Amundi – Amundi Asset Management, Société Générale Gestion, Étoile Gestion, CPR Asset Management, BFT Investment Managers – dans le cadre d'une politique de droit de vote unifiée) avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 3 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty. A cette date, les 5 sociétés de gestion fondamentale d'Amundi détenaient conjointement 788 844 actions de Fnac Darty représentant 2,95 % du capital et des droits de vote.

Il est précisé que depuis la clôture de l'exercice 2017 la répartition du capital et des droits de vote, telle que présentée ci-dessus, a été modifiée comme suit :

- Par courrier reçu le 18 janvier 2018, complété par un courrier reçu le 19 janvier 2018, la Société Générale a déclaré avoir franchi à la hausse, le 17 janvier 2018, par suite d'une série d'opérations au titre desquelles la Société Générale a in fine constitué une position longue sur un contrat forward portant sur des actions Fnac Darty, les seuils légaux de 5 % et 10 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 3 077 454 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 11,54 % du capital et des droits de vote de cette Société (Avis AMF 218C0168).
- Par courriers reçus le 8 février 2018, SFAM Group SAS a déclaré détenir 3 026 422 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote soit 11,35 % du capital et des droits de vote de cette Société et avoir franchi à la hausse les seuils légaux et statutaires, le 6 février 2018, directement et indirectement, par l'intermédiaire de la société SFAM Développement SAS qu'elle contrôle (Avis AMF 218C0376) :
 - SFAM Développement, à titre individuel : les seuils de 3 %, 4 %, 5 %, 6 %, 7 %, 8 % et 9 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty ;
 - SFAM Group, au titre de l'assimilation prévu par l'article L. 233-9, I, 2° du code de commerce : les seuils de 3 %, 4 %, 5 %, 6 %, 7 %, 8 %, 9 %, 10 % et 11 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty ;
 - SFAM Développement et SFAM Group, de concert : les seuils de 3 %, 4 %, 5 %, 6 %, 7 %, 8 %, 9 %, 10 % et 11 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty.

Par le même courrier, SFAM Group a déclaré notamment :

- *ne pas agir de concert avec un tiers ;*

- *qu'elle envisage d'acquérir des actions supplémentaires en fonction des opportunités du marché ;*
- *qu'elle n'a pas l'intention de prendre le contrôle de Fnac Darty ;*
- *qu'elle soutient la stratégie annoncée par l'équipe dirigeante, laquelle ne nécessite pas la mise en œuvre d'une opération particulière telle celle énoncée au 6° de l'article 223-17 du règlement général de l'AMF ;*
- *ne pas être partie à aucun accord de cession temporaire ou ayant pour objet les actions ou droits de vote de Fnac Darty ;*
- *son intention de discuter avec l'équipe dirigeante de Fnac Darty de son apport au développement de la stratégie de diversification et d'enrichissement de son activité, notamment au travers de sa présence éventuelle au conseil d'administration en tant qu'actionnaire.*
- Par courrier reçu le 9 février 2018, la société Knight Vinke Asset Management LLC, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la baisse, le 6 février 2018, les seuils légaux de 10 % et 5 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty et les seuils statutaires de 3 %, 4 %, 5 %, 6 %, 7 %, 8 %, 9 % et 10 %, par cession d'un bloc de 2 678 571 actions Fnac Darty et détenir, pour le compte desdits fonds, 102 784 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 0,39 % du capital et des droits de vote de cette Société (Avis AMF 218C0386).
- Par courrier reçu le 9 février 2018, la société en commandite simple DNCA Finance, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion et agissant de concert avec la société DNCA Finance Luxembourg, a déclaré avoir franchi à la baisse, le 6 février 2018, les seuils légaux de 5 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty et détenir de concert, pour le compte desdits fonds, 1 054 335 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 3,96 % du capital et des droits de vote de cette Société (Avis AMF 218C0396).

7.3.2 / DROIT DE VOTE DES ACTIONNAIRES

Chaque action de la Société donne droit à un droit de vote. La Société n'a accordé aucun droit de vote double. Les principaux actionnaires de Fnac Darty ne disposent pas de droits de vote différents des autres actionnaires.

7.3.3 / STRUCTURE DE CONTRÔLE

Aucun actionnaire ne contrôle le Groupe Fnac Darty.

Ceconomy détient 24,20 % du capital social et des droits de vote de la Société mais n'est pas représenté au sein du conseil d'administration et des comités du conseil de la Société. Deux administratrices indépendantes, Daniela Weber-Rey et Delphine Mousseau ont été cooptées par le conseil d'administration lors de sa séance du 15 décembre 2017, sur proposition de Ceconomy et Ceconomy a proposé la nomination d'un troisième administrateur indépendant Caroline Grégoire Sainte Marie (voir la section 3.1.1 « Composition du conseil d'administration et des comités » du présent Document de référence).

En détenant 11,05 % du capital social et des droits de vote de la Société, le groupe Vivendi est représenté au sein du conseil d'administration et du comité Responsabilité Sociale Environnementale et Sociétale de la Société de façon minoritaire (voir la section 3.1.1 « Composition du conseil d'administration et des comités » 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 Fnac Darty est coté sur le marché Euronext Paris depuis le 20 juin 2013.

Codes et classification du titre Fnac Darty

Code ISIN : FR0011476928

Mnemo : Fnac

Code Euronext : FR0011476928

Place de cotation : Euronext Paris

Compartiment : A

Indices : SBF120

7.4.2 / COURS DE L'ACTION FNAC DARTY ET VOLUMES DE TRANSACTIONS (CODE ISIN FR0011476928)

Lors de l'admission de ses titres à la cote, l'action Fnac Darty affichait un cours de référence à 22,00 euros. Le premier jour de cotation, le 20 juin 2013, le Groupe affichait un cours d'ouverture de 20,03 euros et de clôture à 19,00 euros.

À la fin décembre 2017, le cours de clôture de l'action Fnac Darty s'établissait à 100,70 euros et a donc connu une forte augmentation de 57 % sur l'année. Par ailleurs, la capitalisation boursière de Fnac Darty atteignait 2 684,5 millions d'euros.

(en euros)	Cours moyen de clôture	Cours le plus haut	Cours le plus bas	Nombre de titres échangés toutes plateformes
Janvier 2017	61,8	65,9	59,4	1 528 644
Février 2017	58,6	61,2	55,0	908 610
Mars 2017	67,1	70,8	60,1	2 265 216
Avril 2017	66,1	68,0	63,5	1 399 821
Mai 2017	64,3	69,1	60,6	1 691 092
Juin 2017	67,4	71,5	61,8	2 461 876
Juillet 2017	75,3	82,4	70,9	1 796 992
Août 2017	78,1	80,1	74,9	7 758 760
Septembre 2017	78,3	83,0	73,9	1 384 484
Octobre 2017	81,2	84,0	78,5	1 344 358
Novembre 2017	82,1	88,7	78,6	1 347 557
Décembre 2017	96,2	102,0	88,2	1 876 798
Janvier 2018	98,6	106,6	91,4	11 522 427
Février 2018	93,5	96,6	87,7	6 424 724

(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 des dividendes du Groupe prend en compte notamment les résultats de la Société, les contraintes liées au financement du Groupe, 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. À court terme, la priorité du Groupe reste donnée à la génération des synergies, à la poursuite des investissements et à la maximisation du free cash-flow pour pouvoir réduire la dette et améliorer la flexibilité financière du Groupe. Quand le Groupe se trouvera dans une situation plus normalisée, la politique de dividende pourra être redéfinie.

D'autre part, il est précisé qu'au titre du Contrat de Crédit, la Société s'est engagée à ne procéder à des distributions de

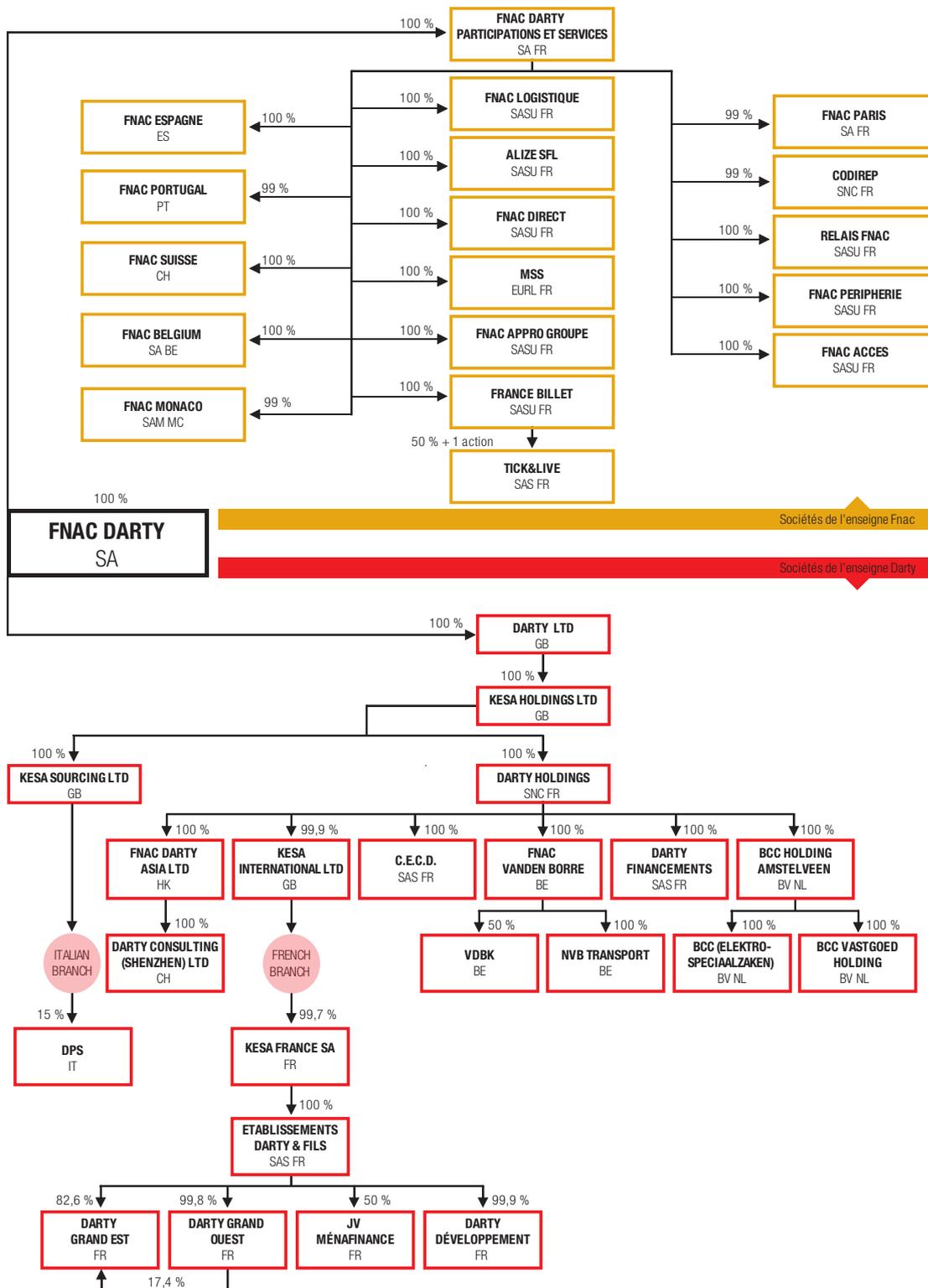
dividendes ou à tout autre type de distribution relative à son capital social que dans la mesure où (A) une telle distribution et/ou un tel paiement ne représentent pas pendant un exercice financier plus de 50 % des bénéfices distribuables de l'exercice financier précédent et (B) aucun cas de défaut au titre du Contrat de Crédit n'est en cours et n'est susceptible d'être déclenché par une telle distribution (voir la section 4.3.2.2 pour la partie concernant le financement au titre du contrat de crédit dans ce présent Document de référence).

Il est rappelé qu'au titre des cinq derniers exercices aucune distribution de dividendes n'est intervenue.

7.6 / Organisation du Groupe

7.6.1 / ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE

L'organigramme simplifié suivant présente l'organisation juridique des principales filiales du Groupe au 31 décembre 2017.



7.6.2 / PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS

7.6.2.1 / Présentation générale

La Société Fnac Darty est la société mère d'un groupe de sociétés comprenant, au 31 décembre 2017, 70 filiales consolidées (40 sociétés en France, 1 à Monaco et 29 sociétés à l'étranger). La Société est également la tête de l'intégration fiscale d'un groupe comprenant 16 filiales françaises. Darty Holding SAS a constitué un groupe d'intégration fiscale avec les filiales françaises qu'elle détient directement et indirectement.

La Société est une société holding n'ayant pas d'activité opérationnelle propre. Elle a pour principal actif près de 100 % des actions de Fnac Darty Participations et Services SA et Darty Ltd. L'organigramme simplifié figurant à la section 7.6.1 « Organigramme simplifié du Groupe » inclut les principales filiales et participations directes ou indirectes de la Société au 31 décembre 2017. Les filiales consolidées sont aussi listées à la note 37 « Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2017 » des comptes consolidés 2017 de la Société en section 5.2.

Une description des principales opérations au sein du Groupe figure à la section 7.7.3 « Opérations intragroupes significatives » du présent Document de référence.

7.6.2.2 / Filiales importantes

Les principales filiales directes ou indirectes de Fnac Darty sont décrites ci-après :

- **Fnac Darty Participations et Services SA** est une société anonyme de droit français au capital de 324 952 656 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 775661390. Fnac Darty détient près de 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty Participations et Services SA. Fnac Darty Participations et Services SA est la société mère de l'ensemble des filiales de l'Enseigne de manière directe ou indirecte et comprend la plupart des fonctions de direction et de support de l'Enseigne : direction des opérations, direction de l'organisation des systèmes d'information, direction commerciale, direction des achats, direction de l'exploitation, direction de la communication, direction Marketing et Marque, direction financière, direction de l'audit interne, direction juridique, direction fiscale et direction des ressources humaines.
- **Fnac Paris** est une société anonyme de droit français au capital de 21 676 480 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. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Paris. L'activité principale de Fnac Paris consiste en l'exploitation de magasins de l'Enseigne.
- **Fnac Direct** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 13 583 280 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 377853536. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Direct. L'activité principale de Fnac Direct consiste en l'exploitation du site fnac.com.
- **Relais Fnac** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 70 777 648 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 334473352. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Relais Fnac. Relais Fnac comprend la plupart des directions régionales de l'Enseigne et exploite les magasins de l'Enseigne.
- **France Billet** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 352 512 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 414948695. Fnac Darty 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. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Codirep. L'activité principale de Codirep consiste en l'exploitation des magasins de l'Enseigne.
- **Alizé-SFL** (Société Française du Livre) est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 38 962 737 euros dont le siège social est situé 3, avenue Charles-Lindbergh à Wissous (91320) (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Évry sous le numéro 349014472. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Alizé-SFL. L'activité principale d'Alizé-SFL consiste en l'exploitation d'une librairie située 11, rue Rottembourg à Paris dans le 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 8 559 675 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. Fnac Darty détient indirectement 100 %

du capital et des droits de vote de Fnac Périphérie. L'activité principale de Fnac Périphérie consiste en l'exploitation des magasins de l'Enseigne.

- **Fnac Logistique** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 8 148 416 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 414702506. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Logistique. L'activité principale de Fnac Logistique consiste en l'exploitation des entrepôts de l'Enseigne.
- **Grandes Almacenes Fnac España** est une société anonyme unipersonnelle (SAU) de droit espagnol au capital de 1 202 000 euros dont le siège social est situé Paseo de la Finca 1, Edificio 11 – 2ª planta 28223 Pozuelo de Alarcón, Madrid (Espagne) et immatriculée au Registre du commerce de Madrid sous le numéro A-80/500200 (numéro CIF). Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Grandes Almacenes Fnac España. L'activité principale de Grandes Almacenes Fnac España consiste en l'exploitation des magasins 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. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Portugal. L'activité principale de Fnac Portugal consiste en l'exploitation des magasins et du site Internet portugais de l'Enseigne.
- **Fnac Belgium** est une société anonyme de droit belge au capital de 3 072 000 euros dont le siège social est situé 142, avenue Jules Bordet, 1140 Evere, Bruxelles (Belgique) et immatriculée au Registre des Personnes Morales de Bruxelles sous le numéro 0421 506 570. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Belgium. L'activité principale de Fnac Belgium consiste en l'exploitation des magasins belges de l'Enseigne.
- **Fnac Suisse** est une société anonyme de droit suisse au capital de 100 000 francs suisses dont le siège social est situé 5, route des Moulières, 1242 Satigny (Suisse) et immatriculée au Registre du commerce du canton de Genève sous le numéro fédéral CH-660.0.404.000-9. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Suisse. L'activité principale de Fnac Suisse consiste en l'exploitation des activités suisses de l'Enseigne.
- **Établissements Darty et Fils** est une société par actions simplifiée de droit français au capital de 23 470 382 euros dont le siège social est situé 129 avenue Gallieni, 93140 Bondy (France), qui est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Bobigny sous le numéro 542 086 616.

Établissements Darty et Fils SAS est la société mère de deux filiales régionales qui sont Darty Grand Ouest, société en nom collectif de droit français au capital de 30 612 euros dont le siège social est situé Parc Tertiaire de l'Eraudière, 32 rue Coulongé, 44300 Nantes (France), qui est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nantes sous le numéro B 339 403 933, et Darty Grand Est, société en nom collectif de droit français au capital de 394 205 euros dont le siège social est situé RN 6 Lieu-dit l'Époux 69760 Limonest (France), qui est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Lyon sous le numéro B 303 376 586. L'activité principale d'Établissements Darty et Fils SAS, Darty Grand Ouest SNC et Darty Grand Est SNC consiste en l'exploitation de magasins à l'enseigne Darty. Établissements Darty et Fils SAS exploite également le site darty.com. Ces trois filiales comptaient 218 points de vente au 31 décembre 2017.

- **Darty Développement** est une société par actions simplifiée de droit français au capital de 50 000 euros dont le siège social est situé 14 route d'Aulnay, 93140 Bondy (France), qui est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Bobigny sous le numéro 490 596 020. L'activité principale de Darty Développement SAS est le développement du réseau de magasins franchisés à l'enseigne Darty et de magasins licenciés. Le réseau de magasins franchisés et licenciés se composait de 132 points de vente au 31 décembre 2017.
- **Fnac Vanden Borre SA** est une société anonyme de droit belge au capital de 22 652 461 euros dont le siège social est situé Slesbroekstraat 100, 1600 Saint Peters Leeuw (Belgique), qui est immatriculée au Registre des Personnes Morales de Bruxelles sous le numéro TVA BE 04 1207 23419. L'activité principale de Fnac Vanden Borre SA consiste en l'exploitation de magasins à l'enseigne Vanden Borre en Belgique (71 magasins).
- **Ménafinance SA** est une société anonyme agréée en qualité de société financière de droit français au capital de 5 931 456 euros dont le siège social est situé rue du Bois Sauvage 91038 Évry Cedex (France), qui est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés d'Évry sous le numéro 319 416 764. L'activité principale de Ménafinance est la réalisation des opérations de crédit à la clientèle du Groupe Darty.
- **BCC Elektro Speciaalzaken B.V.** est une société à responsabilité limitée de droit hollandais ayant son siège à Amstelveen et établie à Bellsingel 61, Schiphol-Rijk, Pays-Bas, qui est immatriculée à la Chambre de commerce hollandaise sous le numéro 33156765, et dont l'activité principale consiste dans l'exploitation des magasins à l'enseigne BCC en Hollande (71 magasins).

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 consolidation » des comptes consolidés à la section 5.2.

7.7 / Opérations avec les apparentés

7.7.1 / OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les transactions avec les parties liées figurent à la note 34 en annexes des comptes consolidés.

7.7.2 / CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

7.7.2.1 / Opérations avec le groupe Kering

Convention de sortie du groupe d'intégration fiscale Kering SA de la société Fnac Darty 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, Fnac Darty 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 2017. 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. Au cours de l'exercice 2017, aucune somme n'a été réglée à Kering liée au règlement d'un contentieux fiscal concernant une filiale de Fnac Darty. Le conseil d'administration du 25 janvier 2018, lors de sa revue annuelle des conventions réglementées, a approuvé la poursuite de cette convention.

Autres transactions avec le groupe Kering

Le Groupe a continué de bénéficier en 2017 d'une plateforme multiservice informatique opérée par Kering pour l'hébergement de serveurs et d'applications (notamment messagerie) des services associés (accès à Internet, stockage...) facturé à Fnac Darty Participations et Services SA à hauteur de 2 235 073,20 euros HT.

7.7.2.2 / Conventions avec Alexandre Bompard

Engagement 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 2016. Il est également décrit en section 3.3.2 « 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 2016 et 2017. Le conseil d'administration du 17 février 2016, lors de sa revue annuelle des conventions réglementées, a approuvé la poursuite de cet engagement, dont le maintien a été confirmé par le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Alexandre Bompard lors de l'assemblée générale du 17 juin 2016 et sa nomination par le conseil d'administration en qualité de Président-Directeur Général, pour la durée de son mandat d'administrateur. Le conseil d'administration du 28 février 2017 lors de sa revue annuelle des conventions réglementées a approuvé la poursuite de cet engagement.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 17 juillet 2017 a renoncé à la mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence de Monsieur Alexandre Bompard. En conséquence, aucune indemnité n'a été versée à ce titre.

Cette convention a pris fin le 17 juillet 2017 et ne se poursuit pas en 2018.

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 des sociétés françaises du Groupe incluses dans ce contrat. 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. Il est également décrit en section 3.3.2 « 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 2017 s'élève à 5 909,73 euros. Le conseil d'administration du 17 février 2016, lors de sa revue annuelle des conventions réglementées, a approuvé la poursuite de cet engagement, dont le maintien a été confirmé par suite du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Alexandre Bompard lors de l'assemblée générale du 17 juin 2016 et sa nomination par le conseil d'administration en qualité de Président-Directeur Général, pour la durée de son mandat d'administrateur. Le conseil d'administration du 28 février 2017 lors de sa revue annuelle des conventions réglementées a approuvé la poursuite de cet engagement.

Cette convention a pris fin le 17 juillet 2017 et ne se poursuit pas en 2018.

7.7.2.3 / Conventions avec Enrique Martinez

Engagement de non-concurrence

Au cours de l'exercice 2017 une convention réglementée a été conclue consistant en un engagement de non-concurrence entre la Société et son Directeur Général Monsieur Enrique Martinez. Cet engagement, limité pour une durée de deux ans à compter de la fin du mandat de Monsieur Enrique Martinez, porte sur le secteur de la distribution spécialisée en produits culturels, électroniques et électroménagers pour le grand public dans les pays où opère le Groupe. En contrepartie de cet engagement, Monsieur Enrique Martinez percevrait une indemnité compensatrice brute s'élevant

à 70 % de sa rémunération mensuelle fixe pendant une période de deux ans à compter de la cessation effective de son mandat étant précisé que le conseil d'administration pourra renoncer à la mise en œuvre de cette clause. Cet engagement a été approuvé par le conseil d'administration du 17 juillet 2017 et sera soumis à l'approbation de la prochaine assemblée générale ordinaire. Il est également décrit en section 3.3.4 « Rémunération et avantages du Directeur Général » et mentionné en section 3.7 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent Document de référence. Cet engagement n'a pas eu d'effet sur l'exercice 2017.

Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies

Au cours de l'exercice 2017 une convention réglementée a été conclue consistant en l'affiliation de Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies bénéficiant à l'ensemble des cadres des sociétés françaises du Groupe incluses dans ce contrat. Cet engagement a été approuvé par le conseil d'administration du 17 juillet 2017 et sera soumis à l'approbation de la prochaine assemblée générale ordinaire. Il est également décrit en section 3.3.4 « Rémunération et avantages du Directeur Général » et mentionné en section 3.7 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent Document de référence. Le montant des cotisations concernant cette affiliation au titre de 2017 s'élève à 4 889,78 euros.

Régime de prévoyance

Au cours de l'exercice 2017, une convention réglementée a été conclue consistant en l'affiliation de Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général au régime de prévoyance bénéficiant à l'ensemble des salariés des sociétés françaises du Groupe incluses dans ce contrat. Cet engagement a été approuvé par le conseil d'administration du 17 juillet 2017 et sera soumis à l'approbation de la prochaine assemblée générale ordinaire. Il est également 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 payées par l'entreprise concernant cette affiliation au titre de 2017 s'élève à 2 737,04 euros.

7.7.3 / OPÉRATIONS INTRAGROUPE SIGNIFICATIVES

- **Convention d'intégration fiscale :** au cours de l'exercice 2013 une convention réglementée a été conclue entre Fnac Darty et ses filiales françaises dont elle détient au moins 95 % du capital social en vue de la création d'un groupe d'intégration fiscale en France, avec effet au 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 Darty Participations et Services SA a conclu avec certaines de ses filiales en France, Belgique, Espagne, Suisse et Portugal, ainsi qu'avec la Société Kesa International Ltd (Groupe Darty) des conventions de gestion centralisée de trésorerie pour une durée indéterminée. Kesa International Ltd (succursale française de Kesa International Ltd), a conclu une convention de gestion centralisée avec les sociétés Établissements Darty & Fils, Darty Grand Ouest, Darty Grand Est, Darty Développement, A2I Darty Ouest, A2I Darty Rhône Alpes, A2I Île-de-France, Darty Holdings, Kesa Electricals, Kesa France, CECD. Ces conventions ont pour objet la centralisation de la gestion de la trésorerie du Groupe de façon à favoriser la coordination et l'optimisation de l'utilisation des excédents de trésorerie ou de la couverture des besoins de trésorerie appréciés globalement au niveau du Groupe. Dans le cadre de ces conventions, ces sociétés déposent auprès de Fnac Darty Participations et Services SA tout excédent de trésorerie dont elles n'ont pas l'usage pour financer leur exploitation et leur programme d'investissements et, en retour, Fnac Darty Participations et Services SA met à la disposition de ces entités les financements nécessaires liés aux besoins générés pour leur exploitation et leur programme d'investissements. Des conventions de trésorerie ont également été conclues entre Fnac Darty Participations et Services SA et les filiales françaises de Darty.
 - **Contrats de commissionnaire à l'achat et de centrale de référencement :** certaines filiales françaises du Groupe ainsi que les filiales espagnole, portugaise, suisse et belge ont conclu avec Fnac Darty Participations et Services SA ou Fnac Appro Groupe (FAG) des contrats de commissionnaire à l'achat pour des périodes d'un an, reconductibles par période d'une durée identique. Ces conventions ont pour objet de donner mandat à Fnac Darty Participations et Services SA ou FAG, selon le cas, d'assurer la définition de la politique d'achat de la filiale concernée, la sélection de ses fournisseurs et de certains produits commercialisés dans ses magasins et la négociation des conditions d'achat de ces produits.
- Fnac Darty Participations et Services SA a également conclu avec certaines des filiales françaises du Groupe des contrats de centrale de référencement ayant un objet comparable, mais auquel s'ajoute l'achat de certains produits pour le compte de chaque filiale contractante. En rémunération de ces mandats, Fnac Darty Participations et Services SA ou FAG, selon le cas, perçoit de la part de chaque filiale concernée un pourcentage du montant des produits achetés pour son compte.
- En outre, la société Alizé-SFL a conclu avec certaines filiales françaises du Groupe des contrats de commissionnaire à l'achat pour des périodes d'un an reconductible par période d'une durée identique. Ces conventions ont pour objet de donner mandat commercial à Alizé-SFL d'assurer pour le compte de chaque filiale concernée la négociation des conditions d'achat ainsi que l'achat notamment de livres. En rémunération, Alizé-SFL perçoit de la part de la filiale concernée un montant fixe par nombre de produits facturés.
- **Conventions de prestation de services :** Fnac Darty SA a conclu avec Fnac Darty Participations et Services SA ainsi qu'avec la société Établissements Darty & Fils SA deux conventions de prestations de services d'une durée d'un an renouvelable. Ces conventions ont pour objet de mettre à disposition des filiales contractantes les compétences de Fnac Darty SA en matière de Présidence, direction Stratégie, définition de la politique marketing Groupe, animation et coordination de la fonction financière, définition des besoins en matière de systèmes d'information, définition de la politique ressources humaines.
 - Fnac Darty Participations et Services SA a conclu avec certaines de ses filiales françaises ainsi qu'avec ses filiales étrangères, une **convention de prestations de services** pour une durée d'un an en général et reconductible par période d'une durée identique. Ces conventions ont pour objet de mettre à la disposition des filiales contractantes les compétences de Fnac Darty Participations et Services SA, notamment dans les domaines suivants et selon les filiales concernées : communication, comptabilité, prévention des risques, optimisation de la gestion centralisée de trésorerie (pour les sociétés qui en disposent), audit interne, maîtrise des frais généraux, juridique, contrôle de gestion, informatique, gestion des ressources humaines, marketing, développement, stratégie, logistique et commercialisation des produits. La rémunération de Fnac Darty Participations et Services SA est déterminée à partir des dépenses engagées annuellement pour assurer les prestations visées 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 Darty Participations et Services SA a conclu avec ses filiales belge et suisse des contrats de licence d'exploitation du logiciel *Fnac in a Box* (« FIB ») d'une durée de deux ans, reconductibles tacitement pour des durées de trois ans. Ces contrats ont pour objet de conférer à la filiale concernée une licence d'utilisation non exclusive du logiciel FIB pour les besoins de son exploitation sur le territoire du seul pays dans lequel la filiale est implantée. En rémunération, Fnac Darty Participations et Services SA perçoit une redevance annuelle déterminée chaque année en fonction notamment des coûts de développement, de maintenance et d'investissement du logiciel.
- **Contrats de licence de marque** : Fnac Darty Participations et Services SA a conclu avec certaines de ses filiales françaises et l'ensemble de ses filiales étrangères des contrats de licence de marque d'une durée de deux ou trois ans, reconductibles par période d'un an. Ces conventions ont pour objet la concession, sur le territoire du seul pays dans lequel la filiale est implantée, d'une licence non exclusive d'exploitation des marques « Fnac » et de tous autres modèles et marques nécessaires à l'exploitation d'un magasin Fnac ou de l'exploitation des sites Internet propriété du Groupe. En rémunération, Fnac Darty Participations et Services SA perçoit une redevance annuelle déterminée par un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par la filiale concernée.
- Une **convention de prestations de services** a également été conclue entre Fnac Darty SA et la société Établissements Darty & Fils au terme de laquelle Fnac Darty SA fait bénéficier la société Établissements Darty & Fils de différentes prestations telles que la Présidence et la direction de la stratégie, la direction de la communication, la direction financière, la direction des opérations et la direction commerciale, la direction informatique et la direction des ressources humaines. En contrepartie, Fnac Darty SA reçoit une rémunération calculée en fonction des charges de personnel et des charges externes majorée d'une marge de 5 %.

Les transactions avec les parties liées sont détaillées à la note 34 de l'annexe aux comptes consolidés.

7.8 / Contrats importants

Les contrats importants auxquels les sociétés du Groupe étaient parties au cours des deux dernières années sont présentés à la section 4.3.2.2 « Financement du Groupe lié à l'opération d'acquisition de Darty » 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	302	8.6 / Informations sur les participations	305
8.1.1 / Responsable du Document de référence	302		
8.1.2 / Attestation du responsable du Document de référence et du rapport financier annuel	302	8.7 / Documents incorporés par référence	305
8.1.3 / Responsable de l'information financière	302		
8.2 / Contrôleurs légaux des comptes	303	8.8 / Tables de concordance	306
8.2.1 / Commissaires aux comptes titulaires	303	8.8.1 / Table de réconciliation du rapport de gestion (articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce)	306
8.2.2 / Commissaires aux comptes suppléants	303	8.8.2 / Table de réconciliation du rapport financier annuel (article 222-3 du Règlement général de l'AMF)	307
8.3 / Honoraires des commissaires aux comptes	303	8.8.3 / Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I du Règlement européen no 809/2004	308
8.4 / Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	304	8.9 / Glossaire des indicateurs alternatifs de performance	311
8.5 / Documents accessibles au public	304		

8.1 / Personnes responsables

8.1.1 / RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE _____

Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général de Fnac Darty.

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 et 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. »

Fait à Ivry-sur-Seine, le 03 avril 2018

Enrique Martinez

Directeur Général

8.1.3 / RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE _____

Monsieur Jean-Brieuc Le Tinier

Directeur financier Groupe

Le Flavia
9, rue des Bateaux-Lavoisirs
94200 Ivry-sur-Seine

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 Éric Ropert

Tour EQHO
2, avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris la Défense Cedex
France

KPMG est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

8.2.2 / COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

KPMG AUDIT IS

Représenté par Jay Nirsimloo

Immeuble Le Palatin
Tour EQHO
2, avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris la Défense Cedex
France

KPMG AUDIT IS est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

8.3 / Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires des commissaires aux comptes sont présentés en note 36 de la section 5.2 portant sur les comptes consolidés du présent Document de référence 2017.

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 inexacts 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.fnacdarty.com) et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Pendant la durée de validité du présent Document de référence, les documents suivants (ou une copie de ces documents) peuvent être consultés :

- les statuts de Fnac Darty, accessibles sur notre site Internet www.fnacdarty.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 Document de référence ;

- les informations financières historiques incluses dans le Document de référence ;
- les informations concernant l'offre d'acquisition de Darty plc sont accessibles sur notre site internet www.fnacdarty.com ;
- Les informations historiques concernant la société Darty plc sont disponibles sur notre site internet www.fnacdarty.com.

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 38 « Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2017 » du chapitre 5.2. « Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 ».

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 de l'exercice clos le 31 décembre 2016 : les chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes y afférent figurent dans le Document de référence 2016 enregistré par l'Autorité des marchés financiers le 14 avril 2017, respectivement aux pages 104 à 105, 18 à 26, 103 à 131, 128 à 130, 135 à 209 et à la page 226 ;

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 : les chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes y afférent figurent dans le Document de référence 2015 enregistré par l'Autorité des marchés financiers le 19 avril 2016, respectivement aux pages 96 à 97, 21 à 31, 95 à 121, 117 à 120, 124 à 181 et à la page 196.

Les informations incluses dans les documents de référence 2015 et 2016, 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. Les Documents de référence 2015 et 2016 sont accessibles au siège de la Société et sur son site Internet : www.fnacdarty.com, rubrique Finance.

8.8 / Tables de concordance

8.8.1 / TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT DE GESTION

(ARTICLES L. 225-100 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE)

Rubriques du rapport de gestion	Paragraphe
Activité	
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	4.2.2
Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elles contrôlent	4.2
Indicateurs clés de performance de nature financière ou non financière	Introduction, 4.2.1
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	4.2
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	4.2.2
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	5.2.28 ; 5.2.29 ; 6.4
Informations sur les risques de marché (taux, change, actions)	5.2.28 ; 6.3
Informations sur les risques pays	5.2.28
Événements importants survenus depuis la date de clôture de l'exercice et la date du rapport de gestion	4.4.2, 5.2.37 ; 5.4.17
Évolution prévisible de la Société et entités comprises dans la consolidation et perspectives d'avenir	4.4.1
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	5.4.16.4
RSE	
Informations sociales	2.3
Informations environnementales	2.4
Informations sociétales	2.5
Informations sur la politique du risque d'accident technologique	N/A
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 2017	7.3.1
Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	3.5.2
Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions	7.2.1, 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

N/A : Non applicable.

Rubriques du rapport de gestion	Paragraphe
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
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	
3	
Organisation de la gouvernance	3.1
Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle	3.2
La politique de rémunération des dirigeants pour l'exercice en cours (vote « ex ante ») : les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels attribuables aux dirigeants en raison de leur mandat pour l'exercice en cours (2018)	3.3.1
Les rémunérations individuelles (fixes, variables, exceptionnelles) des dirigeants mandataires sociaux de l'exercice clos (vote « ex post »)	3.3.2 ; 3.3.3 ; 3.3.4
Participation, intéressement collectif et intéressement long terme	3.4
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en période d'offre publique	3.5
Autres informations	3.6
Conventions et engagements réglementés	7.7.2

N/A : Non applicable.

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 Fnac Darty	5.3, 5.4 et 5.5
Comptes consolidés de Fnac Darty	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	5.6
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.7
Honoraires des commissaires aux comptes	5.2.36, 8.3

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	Introduction, 4.2.1
3.2	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	N/A
4.	Facteurs de risque	5.2.28, 6
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	1.1, 1.2, 1.4, 4.2.2
5.2	Investissements	
5.2.1	Investissements réalisés	4.3.3.1
5.2.2	Principaux investissements en cours de réalisation	4.3.3.1
5.2.3	Principaux investissements envisagés	4.3.3.1
6.	Aperçu des activités du Groupe	
6.1	Principales activités	
6.1.1	Nature des opérations effectuées et principales activités	1.3.3
6.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	1.3.3
6.2	Principaux marchés	1.3.1, 1.3.2
6.3	Événements exceptionnels	1.2
6.4	Dépendance éventuelle	5.2.33.5
6.5	Éléments fondateurs de toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	1.1, 1.3, 1.4
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	
8.1	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	1.5, 5.2.17
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	2.4

N/A : Non applicable.

Numéro Prospectus	Rubriques du Prospectus	Paragraphe
9.	Examen de la situation financière et du résultat du Groupe	
9.1	Situation financière	4.2
9.2	Résultat d'exploitation	
9.2.1	Facteurs importants	4.2.2.3
9.2.2	Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	4.2.3.1
9.2.3	Stratégie ou facteur pouvant influencer sur les opérations de la Société	1.1, 1.4
10.	Trésorerie et capitaux du Groupe	
10.1	Informations sur les capitaux à court terme et à long terme de la Société	4.3.2, 5.1, 5.2.23
10.2	Source et montant des flux de trésorerie de la Société	4.3.3, 5.2.31
10.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société	4.3, 5.2.30, 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	5.2.28
10.5	Informations concernant les sources de financement attendues	5.2.27
11.	Recherche et développement, brevets et licences	1.6, 5.2.33
12.	Informations sur les tendances et les objectifs	4.4
13.	Prévisions ou estimations de bénéfice	4.4
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	3.1.8
15.	Rémunération et avantages des dirigeants	
15.1	Rémunération des mandataires sociaux	3.3, 5.4.35
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, 3.3.2, 3.3.3, 3.3.4, 5.2.24
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	3.1.8
16.3	Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations de la Société	3.2.1
16.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	3.2.3
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	3.1.3
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, 5.4.19
20.2	Informations financières pro forma	4.1
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, 5.4.19, 5.6, 5.7
20.4.2	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	2.6, 3.7
20.4.3	Source des informations financières non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	8.4, 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	5.2.33.5
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	5.5
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	Auto-contrôle, 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	4.2.2.3, 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	5.2.38, 8.6

N/A : Non applicable.

8.9 / Glossaire des indicateurs alternatifs de performance

Libellé de l'indicateur	Définition de l'indicateur	Sections présentant la réconciliation des indicateurs avec les comptes
EBITDA	Résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés.	4.2
EBITDAR	EBITDA avant loyers immobiliers.	4.2
Cash-flow libre opérationnel	Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles moins les investissements opérationnels nets.	4.2
Variation du chiffre d'affaires à taux de change constant	La variation du chiffre d'affaires à taux de change constant signifie que l'impact des variations de taux de change a été exclu. L'impact des taux de change est éliminé en recalculant les ventes de l'exercice N-1, sur la base des taux de change utilisés pour l'exercice N.	4.2
Variation du chiffre d'affaires à périmètre constant	La variation du chiffre d'affaires à périmètre constant signifie que l'effet des changements de périmètre est corrigé afin de ne pas tenir compte des modifications (acquisition, cession de filiale). Le chiffre d'affaires des filiales acquises ou cédées depuis le 1 ^{er} janvier de l'exercice N-1 est ainsi exclu du calcul de la variation.	4.2
Variation du chiffre d'affaires à magasins constants	La variation du chiffre d'affaires à magasins constants signifie que l'effet des ouvertures et des fermetures de magasins en propre a été exclu. Le chiffre d'affaires des magasins ouverts ou fermés depuis le 1 ^{er} janvier de l'exercice N-1 est ainsi exclu du calcul de la variation.	4.2



Notes

Conception et réalisation : Ederly

© Crédit photos : Fnac / Agence Réa.

FNAC DARTY

Flavia
9, rue des Bateaux-Lavoirs
94200 Ivry-sur-Seine
www.fnacdarty.com

Fnac Darty
Société anonyme au capital de 26 658 135 €
RCS Créteil 055 800 296