



# FNAC DARTY

---

Document de référence

INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

**2016**

# SOMMAIRE

<b>1</b>		<b>5</b>	<b>5</b>
<b>PRÉSENTATION DU GROUPE</b>			<b>ÉTATS FINANCIERS</b>
1.1 / Fnac Darty : Création d'un leader	6	5.1 / Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2016 et 2015	136
1.2 / Historique	9	5.2 / Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2016	142
1.3 / Marchés	12	5.3 / Comptes sociaux	210
1.4 / Axes stratégiques	15	5.4 / Annexe comptable	214
1.5 / Activités	18	5.5 / Changement significatif de la situation financière ou commerciale	225
1.6 / Parc immobilier et équipements	27	5.6 / Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	226
1.7 / Recherche et développement, brevets et licences	28	5.7 / Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	227
<b>2</b>		<b>6</b>	
<b>RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE</b>	<b>29</b>	<b>FACTEURS DE RISQUE</b>	<b>229</b>
2.1 / Nos engagements	30	6.1 / Risques stratégiques et économiques	230
2.2 / Note méthodologique	31	6.2 / Risques opérationnels	232
2.3 / Informations sociales	33	6.3 / Risques de marché	236
2.4 / Informations environnementales	42	6.4 / Risques financiers	238
2.5 / Informations sociétales	51	6.5 / Assurances	239
2.6 / Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	55	6.6 / Gestion des risques	241
<b>3</b>		<b>7</b>	
<b>GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>57</b>	<b>INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT</b>	<b>243</b>
3.1 / Organes d'administration, de direction et de contrôle	58	7.1 / La Société	244
3.2 / Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle	69	7.2 / Le capital	250
3.3 / Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction	74	7.3 / Les actionnaires	257
3.4 / Participation, intéressement collectif et intéressement long terme	79	7.4 / Les informations boursières	258
3.5 / Rapport du Président du conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	81	7.5 / Politique de distribution des dividendes	259
3.6 / Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du président du Conseil d'administration de la société Groupe FNAC	98	7.6 / Organisation du Groupe	260
3.7 / Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	99	7.7 / Opérations avec les apparentés	263
		7.8 / Contrats importants	266
<b>4</b>		<b>8</b>	
<b>COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE</b>	<b>103</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE</b>	<b>267</b>
4.1 / Informations financières pro forma	104	8.1 / Personnes responsables	268
4.2 / Analyse de l'activité et des résultats consolidés	105	8.2 / Contrôleurs légaux des comptes	269
4.3 / Trésorerie et capitaux du Groupe	124	8.3 / Honoraires des commissaires aux comptes	269
4.4 / Événements récents et perspectives	132	8.4 / Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	270
4.5 / Rapport des Commissaires aux Comptes sur les informations financières pro forma relatives aux exercices clos les 31 décembre 2015 et 2016	133	8.5 / Documents accessibles au public	270
		8.6 / Informations sur les participations	271
		8.7 / Documents incorporés par référence	271
		8.8 / Tables de concordance	272
		8.9 / Glossaire des indicateurs alternatifs de performance	277

# FNAC DARTY

---

## DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016

---

INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL



**Retrouvez toutes nos publications**  
sur le site [www.fnacdarty.com](http://www.fnacdarty.com)



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 14 avril 2017, 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 Président-Directeur Général

---

“



**Alexandre BOMPARD,**  
**Président-Directeur Général**  
**de Fnac Darty, lors de**  
**la présentation des résultats**  
**annuels 2016 du Groupe :**

*Fnac Darty représente – par son capital humain, son chiffre d'affaires, son réseau de distribution, son vivier de clients, son répertoire de savoir-faire – une nouvelle puissance majeure de la distribution spécialisée en Europe. La robustesse de son modèle commercial et sa solidité financière sont démontrées par ses premiers résultats, qui sont positifs et en forte croissance sur 2016.*

*Au commencement de son histoire, ce Groupe est puissant, performant et pleinement conquérant.*

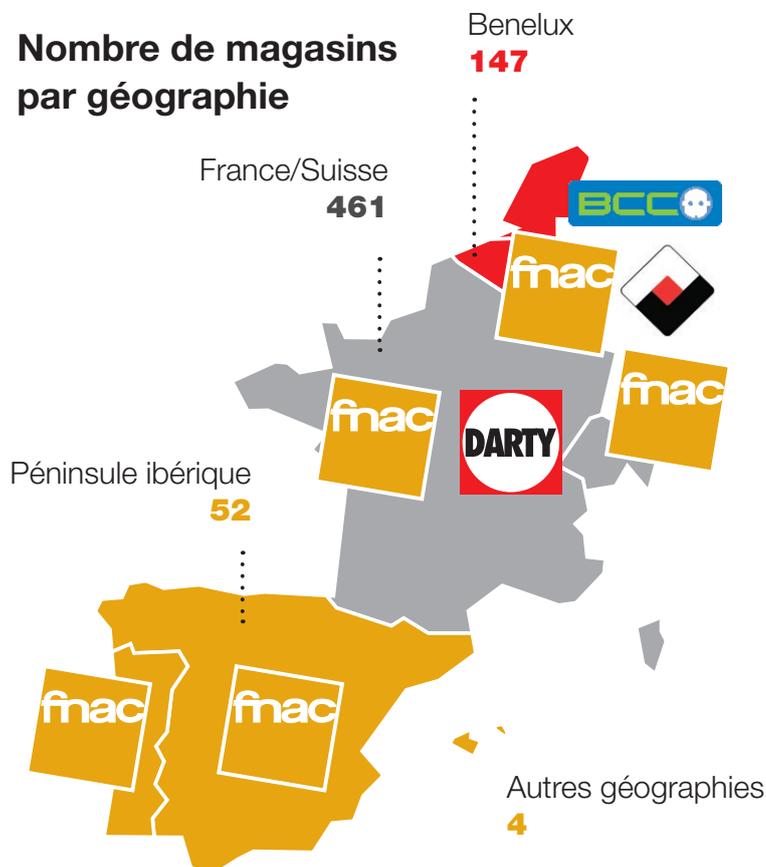
*Le choix que nous avons fait en rapprochant nos deux enseignes était le bon.*

*Nous abordons l'avenir avec beaucoup de confiance et beaucoup d'ambition.*

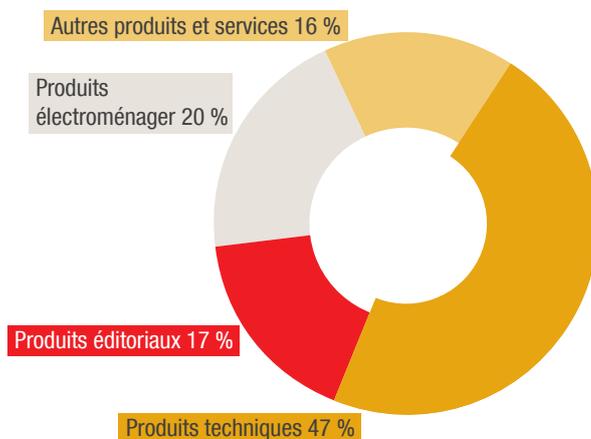
”

# Le réseau Fnac Darty

## Nombre de magasins par géographie



## Offre de produits et services



## Acquisition de Darty

- **Septembre 2015** : La Fnac fait part de son intention d'achat de Darty afin de créer un leader européen de la distribution spécialisée.
- **Juin 2016** : Après formalisation de sa dernière offre en mai 2016, les actionnaires du Groupe valident le projet à la quasi-unanimité lors de l'Assemblée Générale mixte du 17/06/2016.
- **Juillet 2016** : L'enseigne obtient l'autorisation de l'autorité de la concurrence en France, finalise son offre publique et prend le contrôle de Darty.
- **Août 2016** : La gouvernance du nouveau Groupe se met en place, articulée notamment autour d'un Comité Exécutif composé des principaux cadres des deux enseignes. Lancement du processus d'intégration.

(1) En pro forma.

(2) Incluant le Brésil.

(3) Source Fevad / Mediamétrie : 13,6 millions de visiteurs uniques cumulés en moyenne par mois.

## Chiffres clés

- Chiffres d'affaires : **7,4 md€**<sup>(1)</sup>
- Nombre de collaborateurs : **27 000**<sup>(2)</sup>
- Nombre de magasins : **664**
- **2<sup>e</sup>** acteur E-commerce en France<sup>(3)</sup>
- Poids des ventes omnicanales : **45 %** des commandes internet





# PRÉSENTATION DU GROUPE

1

<b>1.1 / Fnac Darty : Création d'un leader</b>	<b>6</b>	1.4.3 / Accroître l'attractivité commerciale et la proximité avec le client	17
1.1.1 / Un rapprochement créateur de valeur	6	1.4.4 / Autres produits et services	17
1.1.2 / Les grandes étapes de l'acquisition de Darty	8	1.4.5 / Innover au cœur de l'offre de service	18
1.1.3 / Le financement du nouveau Groupe	9	<b>1.5 / Activités</b>	<b>18</b>
<b>1.2 / Historique</b>	<b>9</b>	1.5.1 / La présence géographique	18
1.2.1 / Historique de la Fnac	9	1.5.2 / L'offre de produits et services	19
1.2.2 / Historique de Darty	10	1.5.3 / Un réseau de distribution : l'omnicanalité	22
1.2.3 / Historique commun Fnac Darty	11	1.5.4 / Les clients de l'Enseigne	25
<b>1.3 / Marchés</b>	<b>12</b>	<b>1.6 / Parc immobilier et équipements</b>	<b>27</b>
1.3.1 / Description des marchés	12	<b>1.7 / Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>28</b>
1.3.2 / Évolution des marchés	12		
<b>1.4 / Axes stratégiques</b>	<b>15</b>		
1.4.1 / Les synergies : potentiel de création de valeur	15		
1.4.2 / Innovation au cœur du développement de l'omnicanal	16		

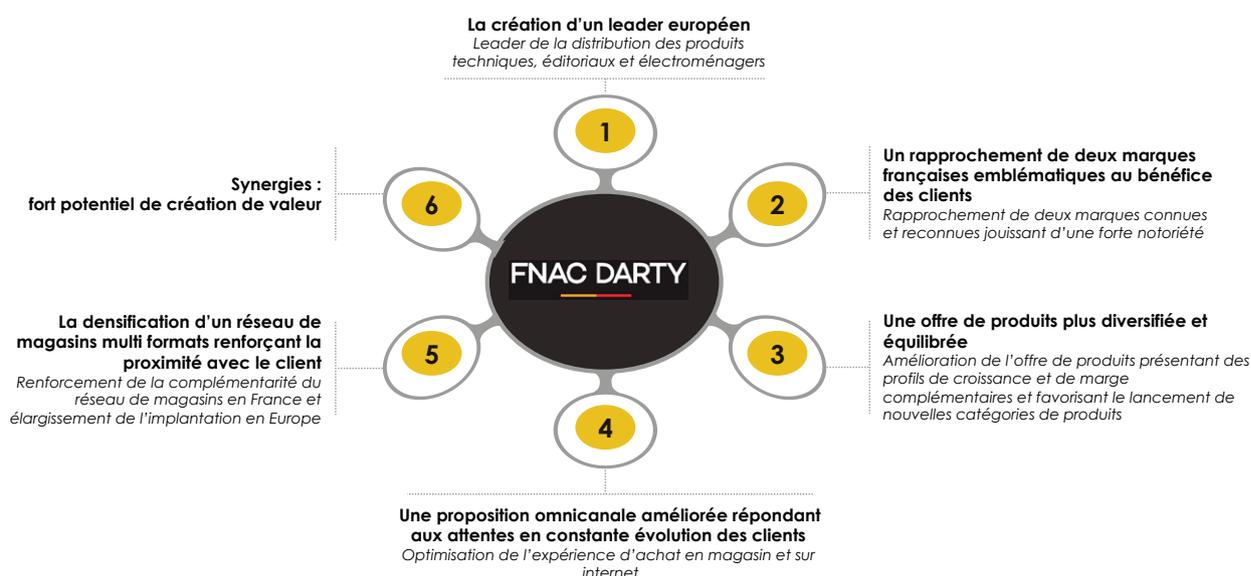
## 1.1 / FNAC DARTY : CRÉATION D'UN LEADER

Avec 7,4 milliards <sup>(1)</sup> de chiffre d'affaires et 27 000 collaborateurs, Fnac Darty se positionne dans le Top 3 des distributeurs omnicanaux de son secteur en Europe.

Le groupe propose une offre inégalée de produits éditoriaux (17 % des ventes), techniques (47 % des ventes) et électroménagers (20 %), à laquelle s'ajoute une gamme complète d'autres produits et services (16 % des ventes) dont une activité billetterie, des offres de garantie, de financement, de cuisine et de service après-vente.

Fnac Darty dispose d'un réseau dense de 664 magasins multiformats dans 10 pays, bénéficiant d'emplacements privilégiés, combiné à une offre internet puissante lui permettant de se positionner comme le numéro 2 du e-commerce en France. Véritable acteur « click & mortar », le Groupe déploie une offre omnicanale répondant à l'évolution rapide des besoins des consommateurs.

### 1.1.1 / Un rapprochement créateur de valeur



Le paysage de la vente au détail des produits électroniques, éditoriaux et électroménagers a fortement évolué au cours des dernières années. Depuis le début des années 2000, le marché a connu une profonde mutation avec la digitalisation et la pression concurrentielle des distributeurs en ligne. Dans ce cadre, une consolidation a été initiée par les enseignes traditionnelles afin d'atteindre l'échelle nécessaire pour demeurer concurrentielles (ex. Dixons/Carphone, Carrefour/Rue du Commerce, CDiscount/Casino). Fnac et Darty se sont rapprochés pour se renforcer mutuellement en profitant de leur complémentarité.

#### 1. La création d'un leader européen

Fnac Darty se positionne dans le TOP 3 des distributeurs européens omnicanaux. Sa position de leader repose notamment sur un trafic important : 278 millions de visites en magasins sur le Groupe et 13,6 millions de visiteurs en moyenne par mois en France sur Internet.

(1) en pro forma.

Le Groupe est leader de la distribution en France de produits techniques et est un acteur incontournable de la distribution des produits éditoriaux : premier libraire avec plus de 46 millions de livres vendus, premier disquaire avec plus 10 millions de CD audio vendus en 2016, premier acteur du marché de la vidéo près de 10 millions de DVD et Blu-Ray vendus en 2016. Fnac Darty est un acteur majeur du marché de l'électroménager et des services associés. Enfin, le Groupe est leader en France sur les ventes de billets de spectacle.

#### 2. Un rapprochement de deux marques françaises emblématiques au bénéfice des clients

Le Groupe rapproche deux marques reconnues jouissant d'une forte notoriété depuis leur création, chacune il y a plus de 60 ans. Ensemble, et grâce au partage de leurs savoir-faire respectifs, le Groupe sera en mesure de fournir une proposition unique à ses clients ainsi qu'un réseau de distribution attractif pour ses

fournisseurs. S'appuyant sur un positionnement multispecialiste unique, le Groupe bénéficie :

- d'une orientation reconnue en termes d'expertise (en particulier, dans le domaine culturel) ;
- de vendeurs qualifiés ;
- d'une indépendance (conseils objectifs) ;
- d'une créativité (en encourageant l'accès à la culture et à l'innovation) ; et
- d'un service après-vente à forte valeur ajoutée au travers du Contrat de Confiance de Darty.

Les deux enseignes ensemble constituent un réseau plus fort en s'appuyant sur des notoriétés complémentaires. En effet, la Fnac bénéficie d'une image de marque spontanée de 72 % sur les produits éditoriaux et à 47 % sur les produits techniques. Darty, quant à lui, bénéficie d'une reconnaissance spontanée à hauteur de 61 % sur le segment des produits blancs en France.

### 3. Une offre de produits plus diversifiée et équilibrée

Le nouveau Groupe est en mesure de proposer une offre plus 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 (47 % 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 20 % du chiffre d'affaires). Les ventes d'autres produits et services (près de 16 % 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, générant des niveaux de marge plus élevés. La description de l'offre produit est détaillée en section 1.5.2 « L'offre de produits et services » du présent Document de référence.

### 4. Une proposition omnicanale améliorée répondant aux attentes en constante évolution des clients

Avec 13,6 millions de visiteurs uniques cumulés en moyenne par mois <sup>(1)</sup> sur Internet, Fnac Darty se positionne comme le numéro 2 du e-commerce en France. 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 2016, portées notamment par le développement des Marketplaces (en France, en Espagne, au Portugal et en Belgique), le lancement

du site marchand en Suisse, l'introduction de l'achat en un clic sur fnac.com, l'amélioration des plateformes web en Péninsule Ibérique.

Le Groupe combine les capacités omnicanales de la Fnac et de Darty, les ventes omnicanales représentent ainsi 45 % des commandes 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 « 1.5.3.3 Un réseau de distribution : l'omnicanalité » du présent Document de référence.

### 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, 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, avec une plus grande présence européenne, à travers 10 pays.

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

À fin décembre 2016, Fnac Darty dispose d'un réseau de 664 magasins (459 en France) avec une densité du maillage qui a été considérablement accrue grâce à la complémentarité des réseaux Fnac et Darty, ce qui permet au Groupe d'être au plus près du consommateur.

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. Le Groupe a par exemple capitalisé 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. Bénéficiant de l'ensemble des fonctionnalités omnicanales, ces nouveaux formats (Travel, Proximité et Connect) contribuent ainsi au développement des sites Internet du Groupe et au renforcement de sa stratégie omnicanale. La section 1.5.3.1 « Le réseau de magasins » du présent Document de référence présente en détail la description de chacun des formats.

(1) Source Fevad/Mediamétrie.

## 6. Synergies : fort potentiel de création de valeur

La combinaison des deux enseignes permet la possibilité de développement, de mutualisations et la mise en évidence d'un vrai potentiel de synergies.

Le Groupe vise 130 millions d'euros annuels de synergies dès l'année 2018, soit un an avant ce qui avait été envisagé initialement. Sur les derniers mois de 2016, 9 millions d'euros de synergies ont été dégagées, contre un objectif de 6,5 millions d'euros. Des premières synergies commerciales ont été lancées à la fois en magasin et sur Internet. Le Groupe a commencé à installer dans des magasins Darty des points de retrait pour les produits commandés sur fnac.com. Sur Internet, le Groupe a ouvert un espace Darty sur la Marketplace Fnac et France Billet opère en marque blanche sur le site Internet Darty. Enfin, le Groupe a lancé une carte cadeau unique pour les deux enseignes.

Concernant les synergies de coûts, elles proviendront notamment de synergies d'achat de marchandises (produits bruns, produits gris et petit électroménager), de l'optimisation de la logistique, de la mutualisation des systèmes d'information et des fonctions support, facilitée par la mise en place d'un siège commun.

Le Groupe envisage d'autres synergies commerciales pour l'année 2017 et souhaite lancer ainsi de nouvelles expérimentations : les « shop-in-shop », c'est-à-dire des corners Darty dans des magasins Fnac et inversement. Les premiers seront visibles au printemps. À fin 2017, le Groupe prévoit de générer au moins la moitié des 130 millions d'euros attendus. Les synergies sont détaillées dans la section 1.4.1 « Les synergies : forte création de valeur ».

Les coûts de mise en œuvre de ces synergies devraient être de l'ordre de 110 millions d'euros sur la période 2016/2018.

## 1.1.2 / Les grandes étapes de l'acquisition de 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 de Darty.

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 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, soit plus de 400 magasins.

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<sup>er</sup> 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.

### 1.1.3 / Le financement du nouveau Groupe

Dans le cadre du financement de l'opération d'acquisition de Darty, le Groupe a émis, le 22 septembre, une obligation senior de 650 millions d'euros, d'une maturité de 7 ans, portant intérêts à 3,25% par an. Préalablement à cette émission, Fnac Darty avait obtenu un rating BB de la part de Standard & Poor's et Ba2 de la part de Moody's.

Le Groupe dispose également depuis avril 2016 d'un contrat de crédit bancaire d'une durée de 5 ans, obtenu auprès d'un pool

d'une quinzaine de banques européennes, incluant une ligne de crédit moyen terme (« term loan ») de 200 millions d'euros utilisée pour financer l'acquisition des titres Darty et une ligne de crédit revolving de 400 millions d'euros.

La section 4.3.2.2 « Dette financières » du chapitre 4 du présent Document de référence décrit en détail les trois lignes de financement.

## 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<sup>e</sup>) 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<sup>e</sup>). 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** Dans le cadre de l'arrivée d'Alexandre Bompard à la présidence de la Fnac, l'Enseigne lance un plan stratégique (« Fnac 2015 ») pour faire face aux évolutions structurelles des marchés et à la détérioration des conditions macroéconomiques. Ce nouveau plan stratégique s'articule autour de trois objectifs :
- accélérer la stratégie omnicanale ;
  - accroître la proximité avec les clients ;
  - développer des relais de croissance, qu'il s'agisse de nouveaux produits ou de nouveaux formats de magasins.
- 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 m<sup>2</sup> 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 m<sup>2</sup> : 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 1845 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<sup>e</sup> 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 7j/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<sup>er</sup> 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 24H/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 / Historique commun Fnac Darty

Au cours du troisième trimestre 2016, la Fnac a finalisé l'acquisition de Darty et son refinancement. Les enseignes ont développé des initiatives commerciales communes comme l'introduction d'un espace Darty sur la Marketplace de fnac.com, le retrait des

achats fnac.com dans le réseau Darty (76 magasins disponibles à fin décembre 2016) ou encore l'introduction d'un espace billetterie sur darty.com.

## 1.3 / MARCHÉS

### 1.3.1 / Description des marchés

La 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, petit électroménager, téléphonie, Objets Connectés ;

- le gros électroménager : Réfrigérateurs, cuisson, lave-linges ;
- le petit électroménager : Aspirateur, hygiène, petite cuisson ;
- les services : SAV, assurances, billetterie, coffrets et cartes cadeaux.

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 2017)

	2016	Variation par rapport à 2015		2016	Variation par rapport à 2015
TV (Vidéo)	2 411	14,3 %	Livres	3 930	(1,3 %)
Son	827	(0,2 %)	Audio	453	(6,0 %)
Photo	830	(8,0 %)	Vidéo	596	(14,0 %)
Informatique	5 500	(4,0 %)	Gaming	2 300	(2,0 %)
Téléphonie	2 277	9,9 %	Papeterie	771	(2,7 %)
Objets Connectés	460	31,4 %	Gros électroménager	5 447	1,6 %
Jeux & Jouets <sup>(a)</sup>	2 123	+ 0,7 %	Petit électroménager	3 076	4,4 %

(a) Source : NPD HT.

### 1.3.2 / Évolution des marchés

#### 1.3.2.1 / Révolution Internet

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 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 tant en matière de prix, de conseils et d'offres de produits.

Le développement rapide d'Internet est également à l'origine d'un phénomène de dématérialisation, c'est-à-dire le passage des supports physiques aux supports numériques, qui a profondément bouleversé les modes de consommation des produits éditoriaux en favorisant le recours au téléchargement en ligne et le streaming. Les consommateurs privilégient de plus en plus des produits éditoriaux dématérialisés, en partie en raison de leurs prix inférieurs à leurs homologues physiques, mais aussi en raison des avantages qu'ils procurent : gain de place, accessibilité,

consommation immédiate, etc. Cependant, ce phénomène de dématérialisation affecte chaque segment de produits éditoriaux de manière différente. Les segments qui ont été les plus affectés sont le CD audio, le DVD et le Gaming avec une pénétration du secteur numérique de respectivement 47 %, 37 % et 35 % <sup>(1)</sup>. Même si le marché du livre numérique se développe en France, il reste un segment émergent représentant autour de 2 % du marché du livre en 2016.

### 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 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 et éditoriaux ;
- 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.

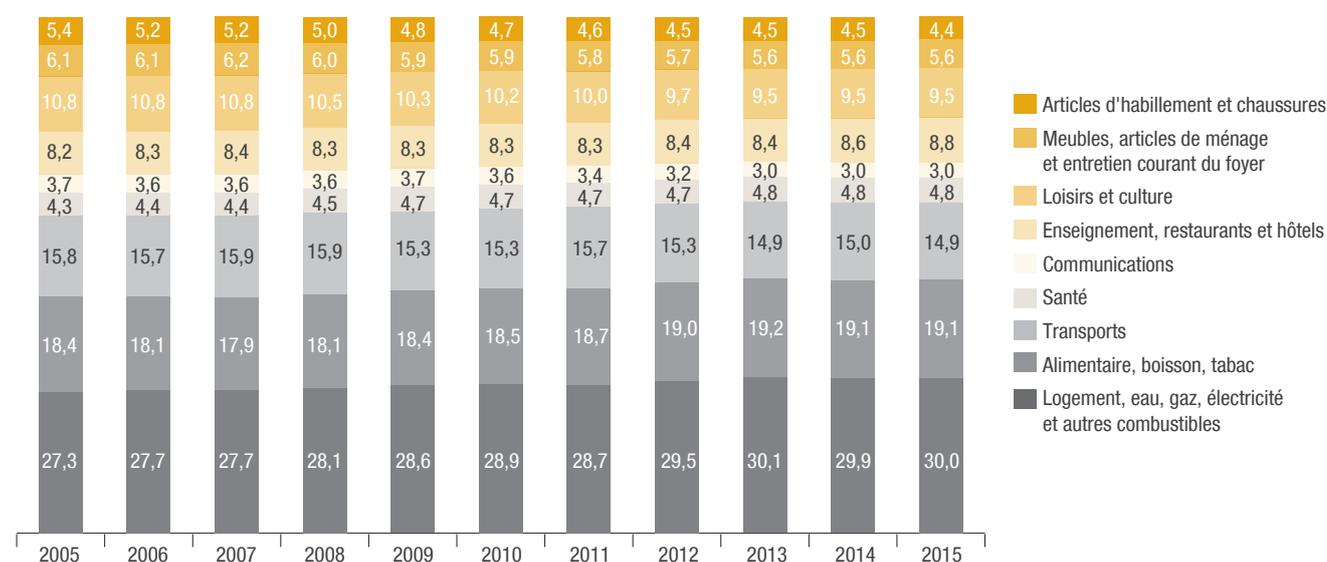
### 1.3.2.3 / Des marchés corrélés aux revenus des foyers

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

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

Sur les vingt dernières années, il apparaît que la proportion du revenu disponible des ménages affectée aux dépenses secondaires est structurellement en croissance. Cependant, sur la période la plus récente, on constate une inflexion de cette croissance, la part des dépenses primaires dans le budget des ménages augmentant progressivement au détriment des dépenses secondaires comme illustré dans le graphique ci-dessous (source Insee) :

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



(1) Source GfK.

Le graphique suivant (source Insee) présente l'évolution de la consommation des ménages français en produits de loisirs et culturels sur la période 2005-2015.

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



(1) : cinéma, spectacles vivants, musées, abonnements audiovisuels (y c. redevance TV), développements de tirage de photos, etc.

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

Champ : France (hors Mayotte avant 2011).

Source : Insee, comptes nationaux - base 2010.

On constate qu'au sein des dépenses secondaires, les produits techniques et éditoriaux ont été particulièrement touchés. Le poids des catégories Matériel audiovisuel et photographique et Informatique (correspondant aux produits techniques) a ainsi baissé respectivement de 11,3 % en 2005 à 8,4 % en 2015 et de 5,9 % à 4,7 %. Les deux autres catégories incluant livres et disques (correspondant aux produits éditoriaux) sont également en recul.

#### 1.3.2.4 / L'impact des cycles d'innovation

Les marchés des produits techniques dépendent fortement des cycles d'innovation-produit et du taux d'équipement des ménages. L'innovation et ses impacts sont, par essence, difficiles à prévoir.

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

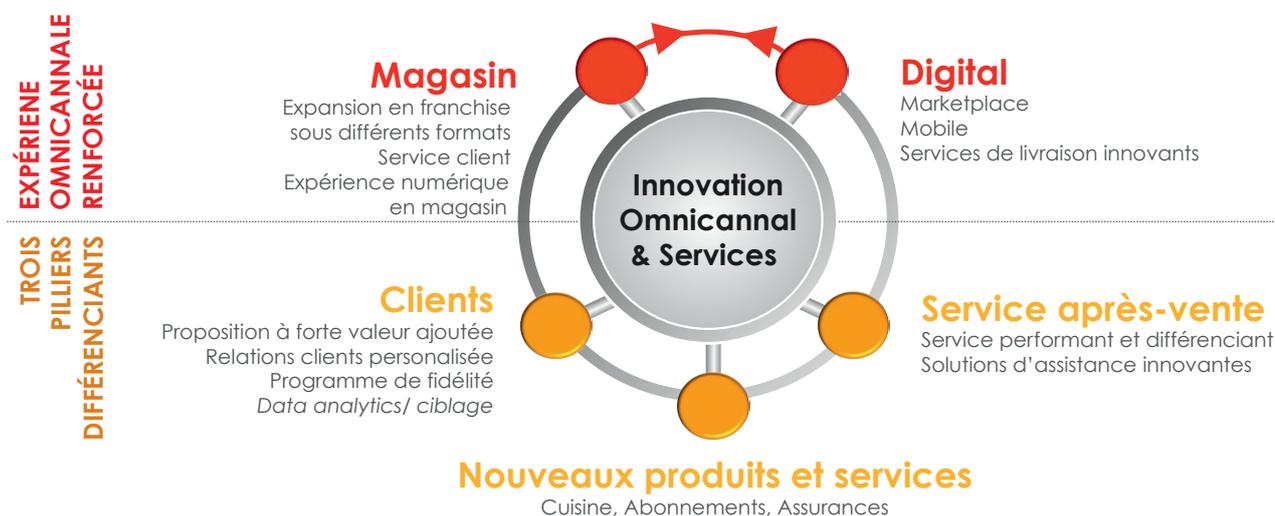
de prix, le produit peut connaître une résurgence<sup>(1)</sup> de croissance liée au remplacement des anciens modèles et au multi-équipement des ménages.

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.

## 1.4 / AXES STRATÉGIQUES



### 1.4.1 / Les synergies : potentiel de création de valeur

#### 1.4.1.1 / Le fort potentiel de synergies

Les premières initiatives menées depuis août 2016 ont permis de conforter le fort potentiel de création de valeur du Groupe. À fin 2016, les synergies ont déjà eu un impact favorable de 9 millions d'euros contre 6,5 millions d'euros prévus initialement. Ainsi, le Groupe avance son objectif de 130 millions d'euros de synergies à fin 2018 au lieu de fin 2019 ; au moins la moitié pourrait être réalisée fin 2017, soit 65 millions d'euros.

#### 1.4.1.2 / Synergies de revenus

Les synergies de revenus (objectif de 20 millions d'euros de contribution au résultat opérationnel courant) proviendraient du fort potentiel de complémentarité des deux enseignes. De premières initiatives commerciales ont déjà commencé à être mises en œuvre :

- la Marketplace du site fnac.com accueille depuis le 12 octobre 2016 un espace Darty, offrant une sélection de 1 200 références de produits blancs (petit et gros électroménager) ;
- les premiers retraits d'achats fnac.com dans le réseau Darty ont été réalisés avec succès dans déjà 75 magasins ;

- une carte cadeau unifiée a été lancée pour permettre de réaliser des achats auprès des deux enseignes ;
- France Billet opère en marque blanche sur le site Internet Darty à compter de fin octobre 2016. De plus, le premier espace Billetterie a ouvert fin novembre 2016 dans le Darty Montmartre.

Le Groupe envisage encore bien d'autres synergies commerciales pour l'année 2017 et souhaite lancer ainsi de nouvelles expérimentations, à forte portée stratégique : les « shop-in-shop », c'est-à-dire des *corners* Darty dans des magasins Fnac et inversement. Les premiers seront visibles à l'été 2017. Ce sont des projets importants, qui vont permettre de mesurer le potentiel commercial de l'association des deux marques.

#### 1.4.1.3 / Synergies de coûts

Sur le plan des synergies de coûts (objectif de 110 millions d'euros de contribution au résultat opérationnel courant), les économies proviendraient notamment de synergies d'achat de marchandises (produits bruns, produits 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 permettrait de générer des économies significatives à travers la refonte du plan de transports sur l'ensemble du territoire français, pour n'avoir à terme qu'un seul réseau d'acheminement pour la Fnac et Darty. En matière informatique, le Groupe entamera également en 2017 la mutualisation des systèmes des deux enseignes. Il poursuit

également la recherche de synergies sur les achats directs et indirects, en proposant à ses grands partenaires de nouveaux pactes stratégiques.

Tous ces chantiers pourraient avoir, à terme, un fort impact sur la compétitivité du Groupe.

## 1.4.2 / Innovation au cœur du développement de l'omnicanal

### 1.4.2.1 / Innovation sur le numérique

Le Groupe se présente comme un acteur majeur du secteur digital en mettant à disposition de ses clients un site Internet par enseigne et par pays d'implantation soit au total neuf sites Internet. Le Groupe travaille sur la qualité des supports, notamment autour des technologies du Web et du mobile pour en améliorer la performance, mais aussi sur la qualité du contenu en renforçant l'autonomie du Web afin d'en faire un vecteur de diversification, en lançant par exemple des produits exclusivement en ligne, soit en offre stockée soit en offre Marketplace.

### 1.4.2.2 / Innovation sur le canal de vente physique

Fort d'un réseau de 664 magasins, Fnac Darty a pour ambition d'étendre encore la densité du maillage grâce à la création de nouveaux magasins implantés selon différents formats. 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. Le Groupe a par exemple capitalisé 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. Bénéficiant de l'ensemble des fonctionnalités omnicanales, ces nouveaux formats (Travel, Proximité et Connect) contribuent ainsi au développement des sites Internet du Groupe et au renforcement de sa stratégie omnicanale.

Les magasins ont vocation à être de plus en plus des espaces de démonstration, d'expérimentation, et à intégrer les nouveaux outils numériques. Le Groupe souhaite aussi continuer à penser des formats, plus petits, plus agiles, dans la lignée de ce que fait la Fnac depuis quelques années, avec par exemple Fnac Connect pour les Objets Connectés. La section 1.5.3.1 « Le réseau de magasins » du présent Document de référence détaille la description des différents formats de magasin.

### 1.4.2.3 / Position de leader omnicanal en Europe

Depuis 2011, pour Fnac et 2013 pour Darty, les deux enseignes ont beaucoup investi afin de bien articuler les deux canaux de vente (magasins et Web) et de pouvoir offrir aux clients un parcours

d'achat totalement fluide. Le Groupe est ainsi en mesure d'offrir le « meilleur des deux mondes » :

- magasins : le conseil des vendeurs, la démonstration des produits, la disponibilité immédiate des produits, le SAV et les autres services en magasin ;
- Internet : un large choix de produits et la possibilité de pouvoir commander 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

Pour ce faire, les connexions entre les magasins et les entrepôts ont été améliorées afin de proposer les fonctionnalités de « click&collect » permettant au client de commander sur Internet et de se faire livrer en magasin et de « click&mag » permettant au client en magasin d'avoir accès à la totalité de l'offre de produits disponibles sur Internet.

Avec 13,6 millions de visiteurs uniques cumulés en moyenne par mois <sup>(1)</sup>, Fnac Darty devient le numéro 2 de l'e-commerce en France.

Les activités Internet ont affiché un fort dynamisme en 2016, portées notamment par le développement des Marketplaces (en France, en Espagne, au Portugal et en Belgique), l'amélioration des services de livraison et la progression rapide des ventes omnicanales, qui représentent 45 % des commandes en ligne.

Les deux enseignes Fnac et Darty ont continué à renforcer la qualité de leur offre numérique, avec notamment la montée en puissance de la Marketplace sur darty.com, le lancement du site marchand en Suisse, l'introduction de l'achat en un clic sur fnac.com, l'amélioration des plateformes web en Péninsule Ibérique.

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

- Fnac Express+ est un service en illimité permettant de bénéficier de tous les produits disponibles en stock sur fnac.com (hors produits Marketplace) avec une livraison à domicile en 1 jour ouvré, partout en France, sans minimum d'achats ;
- Fnac 2H Chrono est l'offre de livraison la plus rapide du marché. Elle donne aux clients la possibilité de commander leurs produits techniques en ligne et de se les faire livrer à domicile dans les 2 heures qui suivent. Ce service est désormais accessible à 30 % des visiteurs uniques de fnac.com grâce à son déploiement au cours de l'année 2016 dans 10 grandes villes ;

(1) Source Fevad/Mediamétrie.

- Retrait Colis gratuit vient compléter l'offre Fnac « 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 ;
- Darty a également développé la livraison « le jour même » en région parisienne sur l'électroménager et la télévision.

L'enseigne Fnac a également investi pour dynamiser sa plateforme m-commerce. En France, le trafic sur mobile a progressé de 7 points, contribuant à 45 % du trafic sur fnac.com.

Ainsi, Fnac Darty se positionne dans le top 3 des distributeurs européens omnicanaux et dispose désormais d'une taille critique pour affronter la concurrence accrue sur ses marchés.

## 1.4.3 / Accroître l'attractivité commerciale et la proximité avec le client

### 1.4.3.1 / Politique commerciale

Le Groupe poursuit une politique commerciale maîtrisée afin de proposer des prix très compétitifs par rapport aux *pure players* sans pour autant réduire la rentabilité de son offre. Les leviers sont notamment :

- des investissements commerciaux significatifs, réalisés sans sacrifier la marge grâce à un pilotage fin des investissements prix et des promotions et grâce à des partenariats exclusifs avec certains fournisseurs ;
- une coordination des politiques prix entre les différents canaux et un alignement sélectif des prix des produits en ligne sur les concurrents *pure players* ;
- des promotions ciblées sur des produits à forte visibilité et une communication plus importante sur les produits d'entrée de gamme.

Dans le cadre du Contrat de Confiance, un client peut être remboursé de la différence de prix dans le cas où il trouve un prix plus bas à un service équivalent.

### 1.4.3.2 / Proximité avec le client

Fnac Darty souhaite continuer à innover dans le domaine de la relation client autour des possibilités offertes par le « data analytics », pour améliorer les recommandations envoyées aux consommateurs et personnaliser les services.

Par exemple, la Fnac a conçu un référentiel client unique (le « RCU ») consolidant l'ensemble des informations relatives aux clients qui sont disponibles dans les différentes bases de données du Groupe (historique des achats, points de fidélité disponibles, magasins de prédilection, date d'anniversaire, etc.). Ce référentiel compile les informations provenant des magasins, du site Internet, des centres d'appel, du service après-vente et de la billetterie. Cet outil permet alors de mettre en œuvre une politique de marketing ciblée en bénéficiant d'informations client plus nombreuses et d'un retour d'expérience affiné. Il permet également de développer la mixité omnicanale en permettant d'envoyer à des clients qui ne réalisent leurs achats que dans les magasins des offres personnalisées et spécifiques Internet pour les inciter à acheter sur le site de fnac.com. Le Groupe prévoit de généraliser ces bonnes pratiques sur l'ensemble des enseignes et des géographies.

Darty dispose également d'une base de données clients significative alimentée par les clients du site Internet, des prestations de service après-vente, des offres de financement, des abonnements au Bouton Darty et par les détenteurs de la carte Darty.

Le Groupe continue aussi d'innover fortement autour des techniques de fidélisation du client, comme l'illustre le nouveau programme d'adhésion, « Fnac + », lancé l'année dernière, qui permet aux clients de bénéficier en illimité de la livraison en 1 jour. Les enseignes souhaitent également combiner le programme d'adhésion du Groupe Fnac fort de 7 millions d'adhérents, et la base de données de Darty afin d'améliorer la connaissance des clients et de donner de nouvelles perspectives de prospection.

## 1.4.4 / Autres produits et services

Afin de proposer une offre plus équilibrée, construite autour de catégories de produits présentant des profils de croissance et de marge complémentaires, le Groupe a fait le choix d'élargir le territoire de la marque aux produits de loisirs et de cibler plus largement la clientèle familiale. Le Groupe propose ainsi, sous l'enseigne Fnac, d'autres familles de produits comme le Jeux & Jouets et la Papeterie, avec des espaces dédiés déployés sur quasiment l'ensemble des magasins du Groupe. Ils ont livré des résultats supérieurs aux attentes en 2016 et confirment le potentiel de ces catégories.

Par ailleurs, le déploiement de l'offre Cuisine chez Darty s'est accéléré avec l'ouverture de huit nouveaux espaces en France, portant à 86 le nombre de magasins proposant cette offre à fin décembre 2016. Deux premiers magasins Vanden Boore Kitchen ont ouvert en franchise en Belgique, dans le cadre du partenariat avec Ixina.

En s'appuyant sur le service de location « **Pass location** » de la Fnac, 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, le Groupe souhaite continuer à développer les offres de location.

Le Groupe souhaite renforcer aussi en 2017 le développement de son activité d'abonnement (abonnements Internet, de téléphonie mobile, de télévision, « contrats énergie » pour l'électroménager)

et souhaite lancer de nouvelles offres innovantes de garantie, d'assurance et de financement, à partir des meilleures pratiques des deux enseignes. La section 1.5.2.4 « Autres produits et services » précise en détail la description des autres produits et services.

### 1.4.5 / Innover au cœur de l'offre de 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.

Le Groupe mutualise les savoir-faire des deux enseignes en s'appuyant sur la connaissance des équipes de Darty pour opérer chez les clients Fnac des livraisons à valeur ajoutée.

Au-delà des livraisons, le Groupe lance 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.

Le Groupe a vocation à rester pionnier dans ce domaine, et travaille notamment autour des possibilités offertes par l'Internet des objets, sur la détection des pannes à distance, sur la maintenance prédictive

## 1.5 / ACTIVITÉS

### 1.5.1 / La 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 neuf 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.

Par ailleurs, le Groupe a décidé d'engager un processus formel de recherche de partenaire au Brésil pouvant conduire à une sortie du pays. L'enseigne Fnac dispose de beaucoup d'atouts (notoriété, réseau) mais la non-atteinte d'une taille critique, qui est clé dans le *retail*, conduit à préférer quitter le pays.

#### 1.5.1.1 / La présence en France/Suisse

Sur la zone France-Suisse, le Groupe dispose à fin 2016 d'un réseau de 465 magasins, dont 152 sont exploités en franchise.

L'enseigne Fnac compte 150 magasins et celle de Darty 315 magasins. Le réseau de magasins s'est particulièrement étendu cette année avec l'ouverture de 58 magasins sur l'exercice dont 54 ouvertures en franchise (dont 36 magasins Darty en France métropolitaine et DOM TOM, 13 magasins Fnac au format de proximité, 2 Fnac Travel retail, 2 Fnac Connect et 1 magasin en Côte-d'Ivoire). Piloté à partir de la France, l'enseigne Fnac France a également développé des franchises dans d'autres pays à l'international comme le Maroc, la Côte-d'Ivoire et le Qatar.

Sur la zone, le Groupe a accueilli 188 millions de visites et se présente en France comme les deux acteurs e-commerce en termes de nombre moyen de visiteurs uniques par mois <sup>(1)</sup>. La filiale Fnac Suisse a lancé avec succès son propre site e-commerce courant 2016.

Chiffres en pro forma	Données à fin 2016
Chiffres d'affaires	5 854 M€
Marge opérationnelle	3,0 %
ROC	176,3 M€

### 1.5.1.2 / La présence dans la Péninsule Ibérique

Dans la Péninsule Ibérique, le Groupe dispose d'un réseau de 52 magasins Fnac à fin décembre 2016 et a ouvert quatre nouveaux magasins en Espagne (trois intégrés et un franchisé), un nouveau magasin au Portugal ; deux magasins en Espagne ont été fermés.

## 1.5.2 / L'offre de produits et services

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

En effet, les deux enseignes Fnac et Darty distribuent chacune des produits techniques (47 % 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 20 % du chiffre d'affaires). Les autres produits et services (près de 16 % du chiffre d'affaires) comme le Jeux & Jouets, la Papeterie, la Cuisine équipée, le service après-vente, les garanties et la billetterie, générant des niveaux de marge plus élevés, complètent également l'offre du Groupe.

(1) Source : Fevad/Mediamétrie.

Le Groupe a accueilli 64 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 2016
Chiffres d'affaires	656,2
Marge opérationnelle	3,5 %
ROC	23,2 M€

### 1.5.1.3 / La présence au Benelux

Le Groupe disposait à fin 2016 d'un réseau de 147 répartis sur les enseignes Fnac en Belgique, l'enseigne Vanden Borre en Belgique et BCC aux Pays-Bas. Le Groupe a ouvert quatre nouveaux magasins en propre en Belgique et fermé deux magasins aux Pays-Bas et un en Belgique.

Sur la zone, le Groupe a accueilli près de 26 millions de visites et chacun des enseignes dispose d'un site Internet.

Chiffres en pro forma	Données à fin 2016
Chiffres d'affaires	908 M€
Marge opérationnelle	0,4 %
ROC	3,8 M€

### 1.5.2.1 / L'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 2016, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 3 555 millions d'euros (en pro forma) sur les ventes de produits techniques, soit 47 % de son chiffre d'affaires consolidé.

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 le premier distributeur 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.

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

Ce mode de collaboration qui a été étendu en 2013 à d'autres fournisseurs stratégiques tels que Google et Samsung, prévoit la prise en charge des coûts de *merchandising* ou d'animation sur le lieu de vente par les fournisseurs concernés.

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

Afin de profiter des segments en forte croissance, l'enseigne Fnac a ouvert, en juin 2014, avenue des Champs-Élysées à Paris, un *flagship* de 125 m<sup>2</sup> entièrement dédié à la téléphonie et aux Objets Connectés. Entièrement pensé pour une expérience client unique et ludique, ce magasin allie l'offre la plus large du marché pour les Objets Connectés et la téléphonie, dans un concept de magasin innovant. Fort du succès de ce magasin, l'enseigne Fnac a créé un nouveau concept de magasins, « Fnac Connect », dédié à la téléphonie et aux Objets Connectés, qui a été déployé au sein de 86 magasins existants et dans des magasins dédiés d'une surface de 80 à 100 m<sup>2</sup>. Darty a également mis au point et déployé au sein de son réseau des nouveaux espaces pour la Maison Connectée.

### 1.5.2.2 / L'offre de produits éditoriaux

#### Offres de produits physiques

Les produits éditoriaux recouvrent la musique, la vidéo, les livres, et le Gaming. En 2016, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 244,7 millions d'euros sur les ventes de produits éditoriaux en pro forma, soit 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 près 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 près de 400 000 références. En 2016, l'Enseigne a vendu en France plus de 46 millions de livres.

Dans le Gaming, la Fnac propose un catalogue de plus de 13 000 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.

De la même façon, la Fnac fait évoluer son offre concernant la dématérialisation. En mars 2014, la Fnac a annoncé le lancement d'un service de *streaming* grand public, baptisé « Fnac Jukebox », proposant un catalogue de plusieurs millions de titres et renforçant ainsi sa présence sur la musique. En octobre 2015, la Fnac a lancé Fnac Play, son service de vidéo à la demande, en partenariat avec VOD Factory. Ce service propose les films et séries des plus grands studios, en location ou achat définitif, avec la qualité de conseil de la Fnac. Enfin, en février 2016, la Fnac complète son offre en entrant au capital d'Izneo, premier distributeur et libraire numérique européen en matière de bandes dessinées.

### 1.5.2.3 / L'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 2016, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 452,3 millions d'euros en pro forma sur les ventes de produits électroménager, soit 20 % de son chiffre d'affaires consolidé.

Sur le gros électroménager, l'innovation se limite à la conception et au respect de l'environnement. Étant donné que le marché du gros électroménager est bien établi et bénéficie d'un fort taux de pénétration des foyers, les ventes sont essentiellement liées au remplacement de produits. En tant que catégorie, 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).

#### 1.5.2.4 / 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.

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. Un nouveau service « remplacement express » a été déployé en 2016 dans sept magasins pour permettre aux clients de faire réparer leur téléphone portable en une heure (écran et batterie).

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 également des prestations de formation en magasin ou à domicile et des installations de matériel à domicile.

Darty anticipe la croissance du marché de services et produits domestiques connectés en France, et a commencé à exploiter cette opportunité avec l'ouverture d'une Marketplace pour les services à domicile. En partenariat avec HelloCasa, le service

« Darty Petits Travaux » offre aux clients la possibilité de réserver des services en ligne, dans des domaines tels que la plomberie, l'électricité, le jardinage et le nettoyage professionnel, pour un prix fixe.

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

Darty propose également des solutions 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 située, 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.

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

### **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 86 le nombre de magasins proposant cette offre à fin décembre 2016. Deux premiers magasins Vanden Boore Kitchen ont ouverts 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 avec plus de 50 % de part de marché, 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.

Suite au rapprochement avec l'enseigne Darty, France Billet opère en marque blanche sur le site Internet Darty. De plus, le premier espace Billetterie en magasin Darty a également ouvert en fin d'année.

Afin d'optimiser le retrait des billets en magasin commandés sur Internet, l'Enseigne a installé 62 bornes de retrait de billets dans 39 magasins.

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.

France Billet avait renforcé les activités BtoB dans les domaines des loisirs, des spectacles et du sport, en novembre 2015, avec l'acquisition de la société Eazieer, start-up leader dans la fourniture de services de billetterie, en particulier de *Customer Relationship Management* (CRM).

### **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.

## **1.5.3 / Un réseau de distribution : l'omnicanalité**

### **1.5.3.1 / Le réseau de magasins**

Depuis sa création en 1954, la Fnac a développé un concept original de magasins, qui réunissent dans un lieu unique l'ensemble des produits distribués par l'Enseigne. Cette offre de produits très diversifiée, l'agencement spécifique des magasins et l'expertise des vendeurs caractérisent le concept des magasins Fnac. Historiquement développé pour répondre à une implantation en centre-ville, le concept de l'Enseigne a été adapté pour répondre aux spécificités du commerce dans les zones périphériques (offre plus large en produits techniques, recours plus important au libre-service et présence d'un nombre accru de produits d'entrée de gamme).

Depuis 2012, la Fnac a entrepris de diversifier sa présence et de poursuivre son implantation dans des zones nouvelles, au travers de nouveaux formats et en privilégiant le développement de magasins exploités en franchise. Ce mode d'exploitation permet de limiter les coûts d'investissement tout en poursuivant l'objectif d'accroître rapidement la visibilité de l'Enseigne. À fin 2016, ce mode d'exploitation concernait 58 magasins. 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.

Ces nouveaux formats sont :

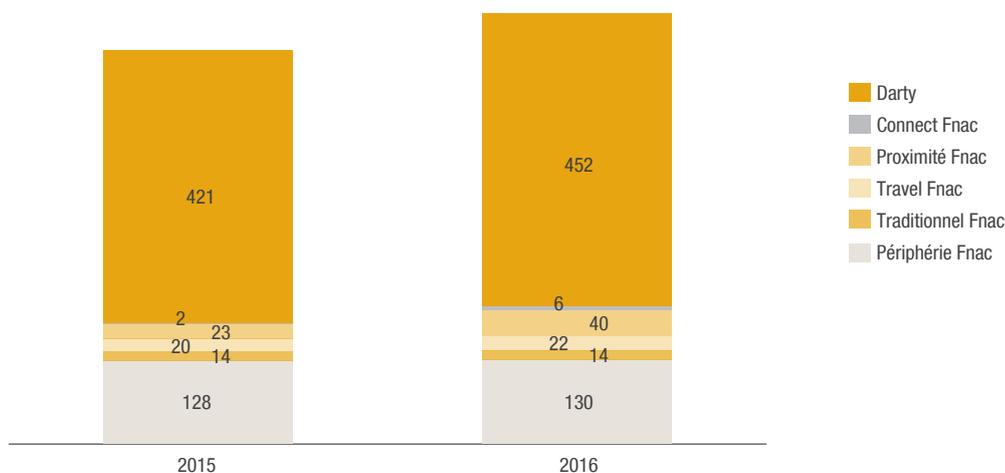
- le format Travel retail (gares, aéroports et zones détaxes), avec 22 magasins fin 2016 dont 20 en France. L'Enseigne a signé un partenariat stratégique avec Lagardère Services au travers d'Aelia et de MRW pour le développement de magasins Travel retail en France, basé sur un mode d'exploitation en franchise ;
- le format Proximité, avec 40 magasins à fin 2016. Le Groupe a ouvert, sur la seule année 2016, 15 magasins en France et 2 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 six magasins à fin 2016 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.

À fin 2016, la Fnac comptait 212 magasins au total, parmi lesquels 144 magasins situés en France. La Fnac a ouvert 27 magasins en 2016 (contre 15 en 2015) dont sept magasins à l'international.

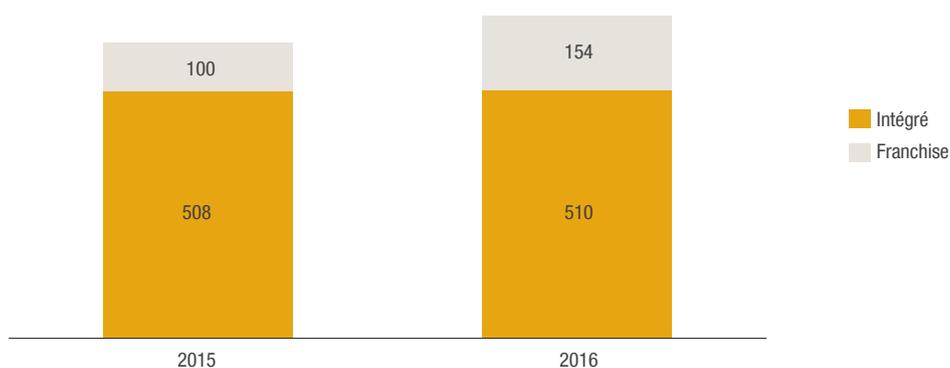
En France, les magasins Darty sont principalement situés dans des zones très peuplées avec une forte présence au sein ou à proximité de grandes villes, telles que Paris, Lyon et Marseille. Les autres magasins Darty sont généralement situés hors des villes, dans des centres commerciaux ou des zones commerciales. 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 40 magasins en 2016, dont 36 magasins franchisés en France (contre 24 en 2015) et 3 magasins intégrés en Belgique.

Format	Date du concept	Surface moyenne	Situation d'implantation	Offre proposée	Nombre de magasins
<b>Réseau Fnac</b>					
Traditionnel	1974	2 400 m <sup>2</sup>	Centre-ville de grande ville – quartier commerçant	Intégralité de l'offre	130
Périphérie	2006	2 000 m <sup>2</sup>	Zones périphériques	Intégralité de l'offre	14
Proximité	2012	300 à 1 000 m <sup>2</sup>	Ville moyenne Grande ville pour compléter le maillage de magasins	Intégralité de l'offre	40
Travel (Aelia et MRW)	2011	60 à 300 m <sup>2</sup>	Aéroports et gares	Produits éditoriaux axés sur l'actualité Produits techniques centrés sur la mobilité	22
Connect	2015	80 à 100 m <sup>2</sup> pour les boutiques dédiées	Centre-ville <i>Shop-in-shop</i>	Téléphonie et Objets Connectés	6
<b>Réseau Darty</b>					
Intégré	1968	1500	Proximité grandes villes – centres commerciaux	Intégralité de l'offre	356
Franchise	2014	600	Proximité villes moyennes	Gamme minimale	96

### Nombre de magasins par format



### Nombre de magasins par mode d'exploitation



#### 1.5.3.2 / Les sites Internet et les Marketplaces

Avec 13,6 millions de visiteurs uniques cumulés en moyenne par mois, Fnac Darty se positionne comme le numéro 2 de l'e-commerce en France. Le Groupe met également à disposition de ses clients un site Internet par enseigne et par pays d'implantation, soit au total neuf sites Internet.

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.

Les activités Internet ont affiché un fort dynamisme en 2016. En effet, le chiffre d'affaires généré par l'activité web représente une part significative du chiffre d'affaires total du Groupe avec plus de 16 %.

La Marketplace, qui est une plateforme d'intermédiation entre acheteurs et vendeurs, accompagne la stratégie de l'Enseigne dans le domaine Internet en accroissant le choix disponible sur 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 à plus de 3 800 vendeurs professionnels et à plusieurs centaines de milliers de vendeurs particuliers, qui répondent aux critères de qualité de services de la Fnac et qui sont coordonnés par une équipe Fnac dédiée, d'être référencés et d'utiliser le site comme interface de vente en profitant de sa visibilité, de sa notoriété et de la sécurité de ses transactions. Le développement des Marketplaces s'est poursuivi à un rythme soutenu sur Fnac Espagne, Fnac Portugal et Fnac Belgique. La Marketplace de darty.com connaît également une croissance importante, le Groupe a ouvert en 2016 un espace Darty sur la Marketplace fnac.com.

Le site fnac.com donne accès à une offre de produits élargie dans les catégories de produits disponibles en magasins grâce à un complément de références Internet, mais également à des catégories de produits non disponibles en magasins comme des produits de sports, de bricolage et de jardinage. Le site propose

des produits vendus, soit dans le cadre de l'offre de l'Enseigne, soit dans le cadre de la Marketplace. Ainsi, le site fnac.com propose plus de 30 millions d'offres de produits neufs et d'occasion en France, qui sont accessibles aux internautes et aux clients des magasins.

Au cours de l'année 2015, l'architecture du site fnac.com a été totalement revisitée. Un nouveau design et une ergonomie simplifiée, une meilleure visibilité de l'achat omnicanal (par exemple la mise en avant des magasins ouverts à proximité, visibilité facilitée sur les stocks magasin), un tunnel de commande raccourci et optimisé, une fiche article simplifiée, sont les principales améliorations qui ont permis d'enrichir et d'améliorer l'expérience client. Fort de ce nouveau design, le site a remporté le trophée Fevad du meilleur site e-commerce de l'année 2015. Le site a également été récompensé par le Grand Prix Or Top/Com dans la rubrique Webdesign ainsi que par les Trophées e-commerce dans la rubrique « Ergonomie – Parcours client ».

Le site darty.com a été récompensé deux fois en 2016 par la Fevad en recevant la médaille d'argent du prix de l'innovation et la médaille de bronze du meilleur site e-commerce de produits techniques.

Le Groupe a également investi pour améliorer ses plateformes sur mobile, dont le trafic progresse tous les ans. 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 par le Cabinet Tapbuy, expert du m-commerce.

### 1.5.3.3 / Le positionnement omnicanal

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

La présence omnicanale permet de tirer parti de la complémentarité entre le réseau de magasins et la présence Internet en offrant à la clientèle un *panel* complet de services. Fnac Darty propose des

parcours de client flexibles et transversaux en exploitant les atouts respectifs des magasins et des sites Internet. Les principales illustrations proposées par l'Enseigne en sont les suivantes :

- « Click&collect » : achat réalisé sur fnac.com ou darty.com et retrait sans frais du produit sous deux à quatre jours en magasins. Toutes les commandes fnac.com sont disponibles dans tous les magasins Fnac et mais aussi dans les magasins Darty grâce aux premières synergies commerciales initiées en 2016. 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 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 ;
- Fnac Express+ : service en illimité permettant de bénéficier de tous les produits disponibles en stock sur fnac.com (hors produits Marketplace) avec une livraison à domicile en 1 jour ouvré, partout en France, sans minimum d'achats ;
- Fnac 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 désormais accessible à 30 % des visiteurs uniques de fnac.com grâce à son déploiement au cours de l'année 2016 sur 10 grandes villes ;
- 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 sur l'électroménager et la télévision.

## 1.5.4 / Les clients de l'Enseigne

### 1.5.4.1 / Les adhérents et les cartes d'adhésion

La Fnac possède une base d'adhérents significative, composée de 6,7 millions d'adhérents au total dont 5 millions d'adhérents en France (à fin 2016). Le chiffre d'affaires généré par les adhérents représente 60 % sur le Groupe. Le nombre d'adhérents a augmenté de plus de 60 % sur la période 2010-2016. 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 clients toutes catégories confondues et où ils dépensent en moyenne deux fois plus que les non-adhérents à chaque visite. L'Enseigne observe ainsi que la dépense moyenne annuelle d'un adhérent auprès de l'Enseigne est huit fois plus élevée que celle d'un non-adhérent.

L'Enseigne propose également, depuis 2009 en France, une carte adhérent One qui correspond à un programme dédié aux meilleurs adhérents. La Fnac comptait à fin 2016 presque 210 000 adhérents One (soit plus de 4 % des adhérents en France) qui bénéficient dans le cadre du programme One de services exclusifs et d'une qualité de service optimale.

Darty a construit une base de données de plusieurs millions de foyers en vue de personnaliser l'expérience clients 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 clients, l'Enseigne a amélioré l'offre de crédit existante avec la carte de crédit connectée Visa de Darty, afin d'apporter une valeur ajoutée qui va au-delà du financement d'un achat. Les paiements réalisés avec cette carte permettent aux clients de profiter de cartes-cadeaux pour leurs futurs achats et d'autres avantages tels que l'abonnement gratuit à l'offre de service connecté « Le Bouton », l'accès aux offres spéciales de produits, aux soirées shopping VIP, aux offres de financement flexibles ainsi qu'au crédit gratuit.

#### 1.5.4.2 / Notoriété

Le rapprochement des deux enseignes donne l'opportunité au Groupe de bénéficier de la notoriété complémentaire des deux réseaux.

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

En effet la Fnac bénéficie d'une image de marque spontanée de 72 % sur les produits éditoriaux et à 47 % sur les produits techniques. Darty, quant à lui, bénéficie d'une reconnaissance spontanée à hauteur de 61 % sur le segment des produits blancs en France.

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 2016 (cf. section 2.5.2.1 « Le dialogue avec les parties prenantes »), la qualité de sa force de vente et la communication.

- **Indépendance** – Depuis sa création, la Fnac s'est attachée à entretenir une image de distributeur indépendant de ses fournisseurs. Cette culture d'indépendance permet à l'Enseigne de crédibiliser sa prescription mais également de développer une proximité vis-à-vis de sa clientèle. Cette image s'est étendue depuis 2013 à une dimension environnementale grâce à la publication d'une note environnementale (cf. section 2.5.2.1 « Dialogue avec les parties prenantes »).

- **Promotion culturelle** – La Fnac est un acteur culturel et une entreprise engagée auprès des artistes, non seulement au travers de l'étendue de son offre de produits culturels, mais également grâce aux événements (6 000 manifestations) qu'elle organise en magasins ou à l'extérieur :

- dans le domaine littéraire : le prix Goncourt des lycéens, le Prix du roman Fnac et le Prix de la BD Fnac ;
- dans le domaine musical : le festival de musique gratuit « Fnac Live » sur le parvis de l'Hôtel de Ville de Paris ;
- 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 le paragraphe 2.5.2.2 « Actions de partenariat et de mécénat ».

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 » 40, 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.

## 1.6 / PARC IMMOBILIER ET ÉQUIPEMENTS

Le tableau suivant résume les surfaces occupées par le Groupe (y compris les franchises) au 31 décembre 2016 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 1.5.1 « La présence géographique ».

<b>Magasins (y compris franchises)</b>	<b>Nombre de sites</b>	<b>Surface Commerciale Clients (en m<sup>2</sup>)</b>
France* et Suisse	465	630 000
Péninsule Ibérique	52	89 000
Benelux	147	165 000
<b>TOTAL</b>	<b>664</b>	<b>884 000</b>

\* Y compris 4 magasins étrangers : un au Maroc, deux en Côte-d'Ivoire et un au Qatar et 9 magasins Dom-Tom.

<b>Entrepôts/Bureaux (hors franchises)</b>	<b>Nombre de sites</b>	<b>Surface totale occupée (en m<sup>2</sup>)</b>	
France et Suisse	Entrepôts	9	322 000
	Bureaux et autres	65	175 000
Péninsule Ibérique	Entrepôts	2	26 000
	Bureaux et autres	2	5 000
Benelux	Entrepôts	10	33 000
	Bureaux et autres	3	29 000
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>590 000</b>	

La plupart des biens immobiliers sont loués toutefois, le Groupe dispose d'un parc immobilier en propriété regroupant 60 magasins, 2 entrepôts et 21 autres locaux d'activité, pour un total de 285 000 m<sup>2</sup> environ.

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 4.3.3.2 « Flux nets liés aux activités d'investissements » du présent Document de référence.

## 1.7 / RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES

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

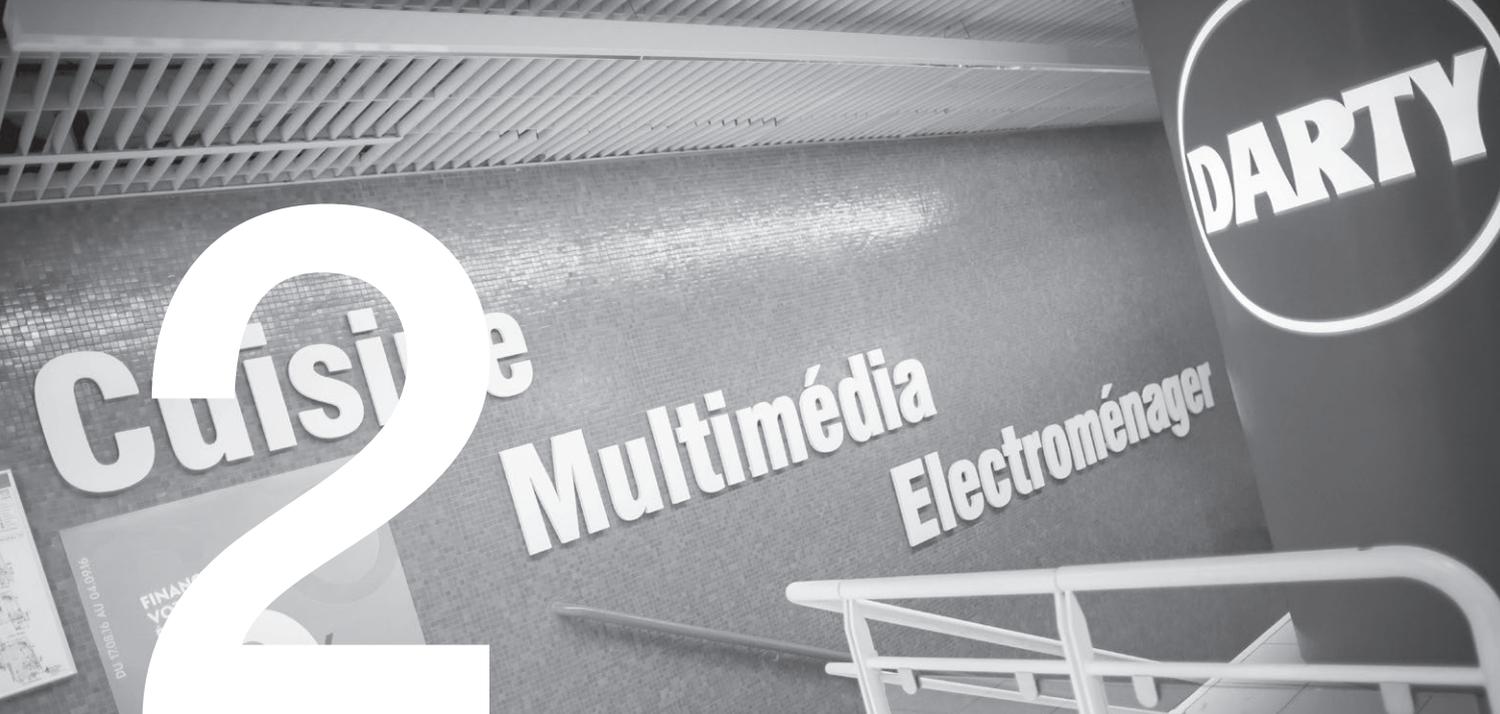
Le Groupe détient un portefeuille de plus de 400 marques enregistrées à travers le monde correspondant notamment au nom « Fnac » et à ses dérivés utilisés dans le cadre d'offres commerciales.

Le Groupe dispose également d'un portefeuille de plus de 800 noms de domaine.

La politique du Groupe en matière de propriété intellectuelle est centrée sur la protection de ses marques (principalement la marque « Fnac » et ses déclinaisons) et de ses noms de domaine.

Cette politique donne lieu soit à des dépôts ou réservations locales, soit à des dépôts ou réservations dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent ou souhaite préserver ses droits. Le nom « Fnac » est réservé en tant que nom de domaine dans les principales extensions génériques et dans les principales extensions territoriales du monde.

À la date de publication du présent document de référence, la gestion commune et centralisée des portefeuilles de marques et noms de domaine des deux enseignes est en cours d'élaboration. Dans un souci de fiabilité et d'homogénéité, le Groupe préfère publier cette information sur le périmètre de l'enseigne Fnac concernant l'exercice 2016.



# RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

2

<b>Préambule</b>	<b>30</b>	<b>2.4 / Informations environnementales</b>	<b>42</b>
<b>2.1 / Nos engagements</b>	<b>30</b>	2.4.1 / La politique générale en matière environnementale	42
2.1.1 / Nos engagements	30	2.4.2 / La pollution	43
2.1.2 / Organisation	30	2.4.3 / L'économie circulaire	43
<b>2.2 / Note méthodologique</b>	<b>31</b>	2.4.4 / Le changement climatique	48
2.2.1 / Rédaction d'un « Protocole de reporting »	31	2.4.5 / La protection de la biodiversité	50
2.2.2 / Organisation liée à la collecte	31	<b>2.5 / Informations sociétales</b>	<b>51</b>
2.2.3 / Périmètre	31	2.5.1 / L'impact territorial, économique et social de l'activité du Groupe	51
<b>2.3 / Informations sociales</b>	<b>33</b>	2.5.2 / Les relations avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité du Groupe	52
2.3.1 / L'emploi	33	2.5.3 / Les relations avec les sous-traitants et les fournisseurs	53
2.3.2 / La rémunération	36	2.5.4 / La loyauté des pratiques	54
2.3.3 / Les relations sociales	36	2.5.5 / Les autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	54
2.3.4 / La santé et la sécurité	37	<b>2.6 / Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion</b>	<b>55</b>
2.3.5 / La formation	38		
2.3.6 / L'égalité de traitement	40		
2.3.7 / La politique de lutte contre les discriminations	41		
2.3.8 / La promotion et le respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT	42		

## Préambule

Avant son acquisition par le Groupe Fnac, le Groupe Darty était coté à la bourse anglaise. Il n'avait de ce fait pas l'obligation de répondre à l'article 225 du Grenelle II et n'a ainsi jamais produit de reporting lié à l'ensemble des thématiques qu'intègre cet article.

Pour cette raison, le Groupe Darty n'a pas de département RSE centralisant l'ensemble des données sociales, environnementales et sociétales et ne dispose pas d'outil permettant leur collecte et leur consolidation au niveau des sites et filiales.

Si de nombreuses actions ont été menées au sein de chaque direction du Groupe Darty, la collecte et la consolidation des

données afférentes nécessiteront la mise en place d'une organisation et d'un outil déployé au niveau du nouveau Groupe Fnac Darty, projet programmé pour l'année 2017.

Ainsi, le reporting RSE 2016 sur lequel s'appuie la rédaction du présent chapitre exclut les données Darty, qui ne seront intégrées qu'à partir de l'exercice clos au 31 décembre 2017.

Les données publiées dans le présent chapitre ne concernent donc que le Groupe Fnac.

## 2.1 / NOS ENGAGEMENTS

### 2.1.1 / Nos engagements

La Fnac est une entreprise ancrée dans les territoires et dont la mission est de faire partager au plus grand nombre la création culturelle et les nouveautés technologiques. Cette place, source de fierté, constitue 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, les pouvoirs publics...

Ainsi, la Fnac considère la RSE comme un levier de performance supplémentaire et cherche à la rendre chaque année plus intégrée dans les métiers.

Les principaux axes de la politique RSE de la Fnac sont les suivants :

- social : favoriser l'engagement des équipes par le renforcement de l'employabilité, l'égalité des chances, la qualité de vie au

travail et l'accompagnement de la transformation de l'entreprise dans le dialogue avec les élus ;

- environnemental : sensibiliser les clients et salariés aux enjeux environnementaux, réduire et recycler ses déchets et agir pour le climat en diminuant les émissions de CO<sub>2</sub> ;
- sociétal : favoriser l'accès à la culture au plus grand nombre, soutenir des associations et développer l'empreinte économique sur les territoires.

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

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

### 2.1.2 / Organisation

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

(achats, communication, action culturelle, marketing, transports, maintenance, juridique, expansion, franchises).

Par ailleurs, depuis 2013, la Fnac s'est dotée d'un comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale qui a pour mission d'examiner les politiques sociales, environnementales et sociétales menées par la Société ainsi que les informations publiées en la matière. Sa composition et une description plus détaillée de sa mission sont contenues au chapitre 3.1.

## 2.2 / NOTE MÉTHODOLOGIQUE

### 2.2.1 / Rédaction d'un « Protocole de reporting »

Tous les éléments de méthodologie synthétisés dans les paragraphes ci-dessous sont décrits et développés dans un protocole de reporting social et un protocole de reporting environnemental et sociétal. Ces deux protocoles ont fait l'objet d'un audit visant à vérifier qu'ils permettent la collecte de

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

### 2.2.2 / Organisation liée à la collecte

#### Données sociales

Les données sociales France proviennent de la base paie. Les thématiques Formation, Travail temporaire & Relation Sociale n'étant pas identifiées dans cette base, ce sont les directeurs des ressources humaines (DRH) et responsables des ressources humaines (RRH) des sociétés juridiques qui sont directement sollicités avec mise à disposition d'un support détaillant les attentes.

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 sont saisies à plusieurs niveaux : site, pays ou groupe. 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 publiées par le service RSE.

### 2.2.3 / Périmètre

Pour rappel, l'ensemble des entités liées au Groupe Darty ne seront intégrées qu'à partir de l'exercice clos au 31 décembre 2017.

Les données publiées dans le présent chapitre ne concernent donc que le Groupe Fnac.

Par ailleurs, comme pour l'ensemble du Document de référence 2016, le présent chapitre exclut les données du Brésil.

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

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

La centralisation opérée sur un grand nombre d'indicateurs a permis la fiabilisation de la donnée et l'augmentation du périmètre de publication. Ainsi la Fnac publie pour la première fois les indicateurs suivants :

- déchets :
  - France : volumes de néons et de déchets non dangereux collectés et valorisés,
  - Espagne et Belgique : volumes de déchets collectés et valorisés ;
- consommation de papier pour l'Espagne, le Portugal et la Belgique ;
- consommation de plastique pour l'Espagne ;
- émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports professionnels pour la France ;
- nombre d'événements culturels gratuits pour l'Espagne, le Portugal, la Belgique et la Suisse.

### Précisions méthodologiques partie sociale

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

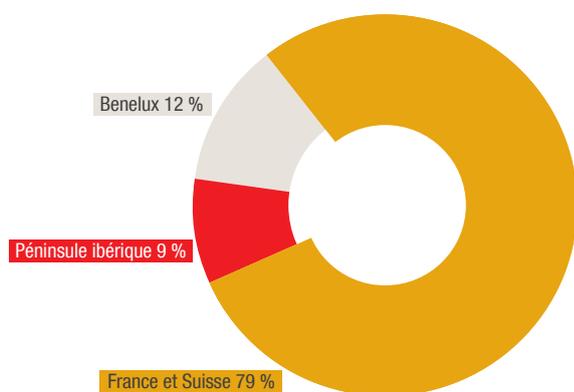
### Précisions méthodologiques partie environnementale et sociétale

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

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

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

#### Répartition du chiffre d'affaires au 31 décembre 2016



### Indicateurs

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

Leur fiabilité est évaluée par les directions responsables à travers des tests de cohérence. Ils sont ensuite consolidés. Pour l'ensemble du reporting, dans le but d'assurer une meilleure fiabilité des données publiées, les données des années précédentes peuvent être corrigées ou affinées quand cela est nécessaire.

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

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

## 2.3 / INFORMATIONS SOCIALES

La politique de ressources humaines du Groupe 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 participent à la performance globale de l'entreprise.

Cette politique vise à trouver le bon équilibre entre la nécessité d'accompagner l'entreprise dans sa transformation et sa volonté d'être au plus près de ses salariés à travers un dialogue social de qualité.

### 2.3.1 / L'emploi

#### 2.3.1.1 / Les effectifs

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

Zones géographiques (CDI et CDD)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
France	8 145	8 489
Espagne et Portugal	3 872	3 962
Belgique et Suisse	891	908
<b>TOTAL</b>	<b>12 908</b>	<b>13 359</b>

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 enregistre une baisse des effectifs inscrits de 3,4 %, impacté notamment par l'externalisation de deux centres d'appels en 2016 et la fermeture d'un magasin en Espagne.

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

Catégories socioprofessionnelles (CDI uniquement)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Cadres et agents de maîtrise (managers)	2 298	2 352
Ouvriers, employés, techniciens (OET) (non managers)	9 022	9 419
<b>TOTAL</b>	<b>11 320</b>	<b>11 771</b>

Sur le plan international, le Groupe enregistre une baisse des effectifs CDI de 3,8 %. Cette baisse est liée aux événements mentionnés ci-dessus.

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

Équilibre Hommes/Femmes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Part des femmes dans l'effectif	44,5 %	44,1 %
Part des femmes managers	41,3 %	40,8 %

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

Part des types de contrat	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Contrat à durée indéterminée	88,0 %	88,1 %
Contrat à durée déterminée	12,0 %	11,9 %
Intérimaires	7,7 %	7,8 %

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

Pyramide des âges CDI	31 décembre 2016	31 décembre 2015
- de 25 ans	4,2 %	4,7 %
25 - 30 ans	13,3 %	14,8 %
31 - 40 ans	35,4 %	36,5 %
41 - 50 ans	30,9 %	29,6 %
51 - 55 ans	9,8 %	9,0 %
56 - 60 ans	5,4 %	4,6 %
> 60 ans	1,1 %	0,8 %

Le glissement de la population dans la tranche d'âge supérieure, constaté en 2015, se prolonge sur 2016. Si la proportion des moins de 40 ans diminue, les plus de 40 ans sont plus nombreux avec + 3 % des effectifs versus 2015. La tranche des 31-50 ans représente la majeure partie des salariés, avec 66 % des effectifs.

Les mesures engagées pour l'emploi, ou le maintien dans l'emploi des plus de 50 ans portent leurs fruits puisque les salariés de 50 ans et plus continuent de croître et représentent 16 % de l'effectif inscrit CDI au 31 décembre 2016 soit une augmentation de 2 points en un an.

### 2.3.1.2 / Le temps de travail

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

Répartition du temps de travail CDI	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Temps complet	8 363	8 601
Temps partiel	2 957	3 170
Part des inscrits CDI à temps partiel	26,1 %	26,9 %

Après un regain de l'emploi à temps partiel entre 2014 et 2015, la tendance s'inverse en 2016 avec une diminution de 6,7 % des effectifs. La Belgique et l'Espagne restent les pays ayant le plus recours à l'emploi à temps partiel avec respectivement 49 % et 52 % de part des inscrits CDI. La part des effectifs à temps partiel se maintient en France et au Portugal.

Sont inclus les contrats d'apprentissage et de professionnalisation, hors stagiaires. 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.

### 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.

Au cours de l'exercice 2016, le Groupe a recruté 1 168 salariés en CDI contre 1 790 en 2015, soit une diminution de 35 % des embauches. Il faut rappeler le contexte particulier de 2015 qui réouvrait la possibilité d'embauche en CDI après une période de gel. Par ailleurs, au cours de l'exercice 2016, le Groupe comptabilise une moyenne mensuelle de 990 intérimaires, chiffre en diminution de 5 %.

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

Emploi	2016	2015
Turnover CDI <sup>(a)</sup>	14,2 %	14,3 %
Turnover volontaire CDI <sup>(b)</sup>	6,7 %	6,3 %
Taux d'embauche en CDI <sup>(c)</sup>	10,3 %	15,2 %
Nombre de travailleurs handicapés/effectifs inscrits	4,1 %	3,8 %

(a) Nombre de sorties CDI hors mutations internes sur l'effectif CDI au 31/12.

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

(c) Nombre d'embauches en CDI sur l'effectif CDI au 31/12.

Le Groupe n'a pas rencontré de difficulté en matière de recrutement en 2016 et le turnover reste stable sur l'exercice.

On note à nouveau une amélioration de l'emploi des salariés en situation de handicap grâce à l'action de la mission handicap décrite en 2.3.6.3. En France le nombre de salariés en situation de handicap représente 5,79 % de l'effectif inscrit.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des départs des contrats à durée indéterminée en France et à l'étranger par motif. Si le nombre total de départs de CDI a diminué de 8 %, les évolutions par motif restent stables, à l'exception des licenciements pour motif économique compte tenu des fins de période de plan de sauvegarde pour l'emploi.

Motif	2016		2015	
	En nombre de départs	En % du total	En nombre de départs	En % du total
Départs à l'initiative du salarié	763	45,0 %	736	41,6 %
Licenciements pour motif économique	28	1,6 %	186	10,5 %
Licenciements hors motif économique	732	43,2 %	688	38,9 %
Départs à la retraite	42	2,5 %	44	2,5 %
Mobilité	83	4,9 %	90	5,1 %
Décès	5	0,3 %	6	0,3 %
Ruptures conventionnelles	42	2,5 %	19	1,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 695</b>	<b>100 %</b>	<b>1 769</b>	<b>100 %</b>

Le tableau suivant présente l'absentéisme au sein du Groupe en 2016. La donnée publiée en 2015 était de 5,8 % mais n'est pas comparable avec la donnée 2016 car elle excluait la Suisse et la Belgique.

Conditions de travail	2016
Taux d'absentéisme maladie <sup>(a)</sup>	6,6 %

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

## 2.3.2 / La rémunération

La masse salariale brute non chargée du Groupe (en France et à l'étranger) s'élevait à 361 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 368 millions d'euros au 31 décembre 2015.

### 2.3.2.1 / La politique de rémunération

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

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

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

À fin 2016, 90 % des collaborateurs, cadres et non cadres, bénéficient de dispositifs de rémunération variable liée à des indicateurs économiques et à l'atteinte d'objectifs individuels. À titre d'exemple, le dispositif de variable des employés et des cadres en France rétribue la performance individuelle et collective et valorise la satisfaction clients.

Les dispositifs de participation et d'intéressement permettent aux collaborateurs de l'Enseigne en France de bénéficier collectivement d'une partie des résultats dégagés. Les dispositifs d'intéressement sont régis par des accords propres à chaque filiale française du Groupe. La participation fait l'objet d'un accord dérogatoire au niveau du Groupe renégocié en 2016 pour les exercices 2016 à 2018. Les salariés du Groupe ayant plus de trois mois d'ancienneté ont la possibilité d'affecter immédiatement et en

totalité les sommes qui leur sont versées au titre de l'intéressement et de la participation dans un Plan d'Épargne Groupe. Ce dispositif bénéficie d'exonérations sociales et fiscales dans le cadre de la réglementation en vigueur.

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

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

### 2.3.2.2 / La rémunération des dirigeants

Le comité des nominations et des rémunérations, composé d'administrateurs du Groupe, examine et propose au conseil d'administration les éléments et conditions de rémunération du mandataire social et 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 Fnac 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 Fnac, en décidant de se référer aux principes du Code AFEP-MEDEF comme cadre de sa gouvernance d'entreprise, adhère aux recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 et 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.

Au niveau du Groupe, il existe un comité de Groupe et un comité d'entreprise européen en cours de constitution. C'est à ce niveau que la direction négocie régulièrement des accords ayant vocation à s'appliquer sur l'intégralité des sociétés du périmètre avec les

organisations syndicales représentatives (par exemple, les accords relatifs à la participation, l'épargne salariale, la prévoyance, l'intergénérationnel).

En 2016, un avenant au Plan d'Épargne Entreprise Groupe visant la mise en place d'un fonds dédié « actionnariat du Groupe Fnac » a été signé le 19 février. Un accord de participation pour les années 2016-2018 a également été signé le 24 juin 2016. Enfin, l'accord constitutif du comité d'entreprise européen a été signé le 6 décembre 2016.

En France, le dialogue social est également structuré au niveau des sociétés juridiques et des établissements.

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

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

### 2.3.3.2 / Le bilan des accords collectifs en France

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

Certains accords ont permis d'améliorer sensiblement, par thématique, les avantages individuels et collectifs des salariés au

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

Au niveau Groupe, des négociations ont abouti en matière de frais de santé, de participation aux résultats de l'entreprise, de mise en place d'un comité de Groupe ainsi que d'un dispositif intergénérationnel.

Le dialogue social est ainsi au cœur des nombreuses négociations au sein des filiales de l'Enseigne. En 2016, dix accords d'intéressement collectifs ont été signés par les filiales du Groupe Fnac, un accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été signé sur Fnac Relais et un accord sur le temps de travail a été signé par Fnac Périphérie.

Outre les accords au niveau de l'Enseigne ou des filiales du Groupe, de nombreuses décisions unilatérales, 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 permettent d'améliorer l'insertion, l'organisation et la qualité de vie des salariés au travail.

## 2.3.4 / La santé et la sécurité

### 2.3.4.1 / Les conditions de santé et de sécurité au travail

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

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

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

Le Groupe dispose également 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 identifiées.

Les métiers de la logistique étant particulièrement concernés par la question de la sécurité, Fnac Logistique poursuit en 2016 la démarche d'amélioration continue mise en place en 2015 à travers l'organisation chaque mois 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.

Fnac Logistique poursuit par ailleurs ses investissements visant notamment à diminuer le port de charge. En 2016, Fnac Logistique a significativement investi dans un nouvel équipement de tri (6 millions d'euros) pour un meilleur service et une amélioration notoire des conditions de travail. L'entreprise fait appel depuis de nombreuses années à des prestataires externes spécialistes de l'ergonomie des postes ainsi que dans l'automatisation et la mécanisation des activités (limitation du port de charge, chaîne de déplacement des marchandises...).

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

Aucun accord n'a été signé en matière de santé et de sécurité au travail pour l'année 2016.

### 2.3.4.3 / Les accidents du travail et maladies professionnelles

Le Groupe considère comme un devoir fondamental d'assurer la santé et la sécurité physique et psychologique de ses collaborateurs. Toutes les mesures prises dans cet objectif sont précisées dans le paragraphe 2.3.4.1 « Les conditions de santé et de sécurité au travail ».

En 2016, 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 317 en 2016, contre 279 en 2015. Après trois années de diminution on note donc une hausse du nombre d'accidents sur l'exercice de 14 %.

Aucun accident mortel n'est survenu en 2016. On dénombre par ailleurs 15 salariés en nouvelle situation de maladies professionnelles sur l'exercice.

Accidents du travail CDI & CDD – Groupe	2016	2015
Taux de fréquence des accidents du travail <sup>(a)</sup>	19,0	14,0
Taux de gravité des accidents du travail <sup>(b)</sup>	0,7	0,6

(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.

## 2.3.5 / La formation

### Des programmes de formation au plus près des transformations de l'Enseigne

Dans le cadre de son plan stratégique et dans le respect de ses obligations légales, la Fnac a déployé une politique formation articulée autour de quatre grandes orientations :

- poursuite du développement d'une culture de satisfaction du client ;
- renforcement des compétences managériales en accompagnement de la transformation ;
- développement de la culture omnicanale et digitale ;
- développement des compétences nécessaires aux évolutions des métiers et du modèle commercial.

Sur le 1<sup>er</sup> axe, la Fnac se donne les moyens d'ancrer une culture client commune à tous, collaborateurs, managers ou directeurs, en magasin. La formation de référence sur la relation client « REVER » a été dispensée à tous les nouveaux entrants depuis sa création, soutenue par une équipe de formateurs internes. En 2016 les sessions de formations en salle ont été associées à un programme e-learning couvrant l'ensemble des items complémentaires. L'approfondissement de la professionnalisation des collaborateurs sur la relation client est en préparation pour 2017 avec le programme REVER2 : outre les techniques d'accompagnement déjà contenues dans le programme, l'ADN des techniques de vente à la Fnac pour tous sera dispensé. Ce sont les managers de proximité eux-mêmes qui formeront leurs équipes, faisant de la relation client le thème prioritaire de leur action.

Dans un 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 2016, la Fnac a lancé un programme de développement des compétences à destination de l'ensemble des managers de l'exploitation : « Manager 2020 ».

En effet, directeurs et managers de proximité, véritables pivots de la transformation des magasins, voient leur rôle et leurs missions évoluer pour développer les performances commerciales de l'Enseigne et toujours mieux satisfaire les clients.

Portés par Grenoble École de Management, les programmes Manager 2020 s'adressent aux 604 directeurs de magasin et managers de point de vente et comptent 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. Ils permettent aux apprenants inscrits de développer leurs connaissances et des compétences en matière de gestion humaine, financière, client et marketing appliquée à la distribution. Une évolution en profondeur de la posture managériale est à l'œuvre pour mieux coacher les compétences des collaborateurs. Par l'ouverture et le développement induit, la Fnac investit pour aider les managers à mieux porter les ambitions de son plan stratégique.

En outre, à l'issue de ces parcours, les apprenants pourront valider un titre de niveau II inscrit au RNCP de « Responsable Opérationnel d'Unité », ce qui participe au développement de leur employabilité.

Une importante campagne de sensibilisation a été menée sur la digitalisation de l'entreprise et l'utilisation de nouveaux outils informatiques.

À l'aide d'ambassadeurs internes formés pour l'occasion (235 collaborateurs), l'utilisation de la suite Microsoft 365 a été vulgarisée auprès des équipes des magasins et du siège.

Une formation e-learning de culture générale sur la transformation digitale a été mise en place en cours d'année pour soutenir cette action suivie. Elle a été suivie en 2016 par 485 personnes. De plus, 60 collaborateurs ont été formés de manière classique en salle sur le sujet.

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.

Des solutions e-learning ont été développées pour soutenir les connaissances et renforcer les compétences dans des domaines clefs à destination des équipes magasins (Relation client – Vente de services – Connaissance produits – Connaissance des outils nécessaires à la vente). Sur l'ensemble des items le site e-learning enregistre plus de 10 000 connexions.

<b>Données formation France</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Dépenses totales de formation ( <i>en euros</i> )	1 987 740	1 808 486
Salariés ayant bénéficié de formation	2 249	2 956
Managers	942	557
Non-managers	1 307	2 399
Nombre total d'heures de formation (hors sécurité)	33 153	42 870
Nombre d'heures moyen de formation par salarié formé <sup>(a)</sup>	15	15

(a) Les éléments relatifs à la formation au titre de l'exercice 2016 sont provisoires compte tenu des périodes de consolidation sur le 1<sup>er</sup> trimestre.

<b>Données formation Groupe</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Dépenses totales de formation ( <i>en euros</i> ) dont sécurité	3 242 986	2 651 938
Salariés ayant bénéficié de formation	6 175	7 259
Managers	1 425	1 026
Non-managers	4 750	6 233
Nombre total d'heures de formation (hors sécurité)	156 556	100 212
Nombre total d'heures de formation sécurité	15 480	16 914
Nombre d'heures moyen de formation par salarié formé <sup>(a)</sup>	25	14

(a) Les éléments relatifs à la formation au titre de l'exercice 2016 sont provisoires compte tenu des périodes de consolidation sur le 1<sup>er</sup> trimestre.

En 2016, le Groupe a consacré un budget d'environ 3,2 millions d'euros contre 2,7 millions d'euros en 2015 pour la formation des collaborateurs, ce qui représente en moyenne 0,9 % de la masse salariale du Groupe et un budget en hausse de 22 %.

Des mesures différenciées en faveur de la formation sur les différents Pays, ont contribué à la hausse des indicateurs :

- France : le développement des compétences managériales avec le lancement du programme « Manager 2020 » ;
- Belgique : l'accompagnement des salariés suite à l'ouverture de magasins ;
- Portugal : plans d'intégration pour les nouveaux embauchés et restructuration des équipes sous l'omnicanal ;
- Suisse : démarche de remise en conformité de certaines normes en matière d'hygiène, sécurité et conditions de travail (évacuation incendie, premiers secours...).

## Développer l'employabilité de tous les salariés

Assurer l'employabilité de tous ses salariés constitue une priorité pour le Groupe. Dans ce contexte, au-delà de ses actions de formation dispensées, 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 / L'égalité de traitement

### 2.3.6.1 / L'égalité entre les femmes et les hommes

Au-delà de la part des femmes et des hommes au sein des effectifs (en France et à l'étranger, 45,8 % de femmes dans les embauches, 41,3 % de femmes parmi les managers, 44,5 % de femmes dans l'effectif versus 44,8 % de femmes dans les embauches, 40,8 % de femmes parmi les managers, 44,1 % de femmes dans l'effectif en 2015), en France l'action pour l'égalité entre les femmes et les hommes se structure à travers le dialogue social : les accords et plans d'action égalité professionnelle F/H gérés par les sociétés cherchent à favoriser la mixité des métiers à tous les niveaux de responsabilités, en agissant, à compétences égales, sur le recrutement, l'accès à la formation et aux promotions professionnelles, la parentalité...

Le comité exécutif Fnac est composé de 33,3 % de femmes (4 sur 12) ; par ailleurs, certains postes – traditionnellement plus masculins – sont occupés pour une part significative par des femmes : le Groupe compte ainsi 20 % de femmes directrices de magasin.

Au-delà de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, c'est sur la parentalité en général que le Groupe s'engage à faire évoluer les représentations en créant un environnement favorable aux salariés-parents, hommes comme femmes : la Fnac est signataire de la charte de la parentalité en entreprise et offre du temps aux salariés parents (maladie, hospitalisation, rentrée scolaire...).

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

### 2.3.6.2 / L'accompagnement des seniors et des jeunes

Le Groupe s'engage en faveur de l'emploi des « seniors » et de l'intégration des « jeunes ». Dans la continuité de l'accord de Groupe triennal en faveur de l'emploi des « seniors » au sein des sociétés de l'Enseigne Fnac (2010-2012) et conformément à ses obligations légales, les discussions avec les organisations syndicales ont abouti à la signature d'un accord intergénérationnel en décembre 2014.

Les principales actions portent sur :

- le recrutement et l'intégration des « jeunes » (parcours d'intégration, suivi) ;
- le recrutement et maintien dans l'emploi des « seniors » (par exemple possibilité dès 56 ans d'aménager son temps de travail avec une prise en charge du différentiel de cotisations-retraite par l'Enseigne et le maintien de l'indemnité de départ à la retraite, dispositif de préretraite progressive à partir de deux ans avant la date de départ à la retraite avec une prise en charge du différentiel de cotisations-retraite par l'Enseigne, possibilité de réaliser un bilan de santé sur le temps de travail...);
- la préparation des prochaines étapes de la carrière (possibilité de solliciter un entretien mené par le responsable RH, accès à un bilan de compétences...);
- la transition entre l'activité et la retraite, notamment par l'organisation d'ateliers et de rendez-vous individuels d'information ;
- la transmission des savoirs entre les générations (nomination d'un senior référent d'un nouvel embauché, accueil d'alternants et de stagiaires, binômes d'échanges de compétences intergénérationnels et inter métiers...).

À l'issue de cette deuxième année de mise en œuvre, un point a été fait sur les engagements liés au maintien dans l'emploi des seniors et le recrutement des seniors et des jeunes : les chiffres sont au-dessus des engagements pour le maintien dans l'emploi des seniors et le recrutement des jeunes ; les chiffres de recrutement des seniors sont conformes à l'engagement.

### 2.3.6.3 / 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 2016, le Groupe (France et étranger) comptait 533 personnes en situation de handicap (+ 4,5 % vs 2015), soit 4,1 % de l'effectif inscrit. En France 472 salariés sont en situation de handicap, soit 5,79 % de l'effectif inscrit.

L'Enseigne communique chaque année lors de la Semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées, pendant laquelle elle participe au « Handilive » organisé sous le haut parrainage du Ministère du Travail. Lors de cet événement, la Fnac présente sa politique en faveur de l'emploi des personnes handicapées (recrutement, professionnalisation, maintien dans l'emploi, sensibilisation), ainsi que son activité et ses métiers et répond en direct aux questions des candidats. En 2016, une nouvelle campagne d'affichage a eu lieu pour sensibiliser les équipes aux réalités du handicap. Un document d'information à destination des salariés, pour répondre aux principales questions et éventuelles craintes, a été rediffusé à cette occasion.

L'Enseigne est également présente sur les forums-emploi dédiés, notamment les forums en ligne comme le Handi2day (en avril et en octobre 2016) qui a mobilisé plus de 30 recruteurs. La Fnac publie toutes ses offres d'emploi sur le site de l'Agefiph et les adresse aux Cap Emploi. Elle les diffuse également sur Handicap.fr, et peut aussi rechercher des candidats sur les sites Hanploi et Regionsjob (CVthèque dédiée).

L'Enseigne a fait appel en 2016 à un cabinet spécialisé, TH Conseil, pour favoriser la mise en relation avec les candidats qui recherchent des postes de responsables, et ainsi intégrer des personnes reconnues handicapées sur des postes à responsabilité.

La Mission Handicap, qui existe depuis 2005, informe et accompagne les personnes handicapées, lors du recrutement et tout au long du parcours professionnel, dans leurs démarches administratives, pour aménager leurs conditions de travail, accéder à la formation, développer leurs compétences, ainsi que les salariés qui deviennent bénéficiaires de la loi Handicap.

Pour favoriser l'accès à l'emploi des personnes handicapées, le Groupe a notamment mis en place un dispositif de professionnalisation adapté, avec un cursus de plus de 300 heures de formation en alternance. En 2016, la troisième classe dédiée au public sourd a été créée avec le Greta et a permis d'intégrer neuf personnes sur le métier d'hôte(sse) de caisse.

Fnac Logistique a poursuivi son effort d'intégration sur ses métiers (Logistique, SAV, Qualité) : quatre personnes handicapées suivent un cursus en alternance pour l'obtention d'une qualification logistique, et quatre personnes suivent un bac pro logistique.

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

En outre, l'Enseigne développe des partenariats avec le secteur protégé (établissements ou services d'aide par le travail et entreprise adaptée) et lui confie notamment la blanchisserie des gilets Fnac (46 établissements en 2015 – Source : *Déclaration DOETH 2016 pour exercice 2015*).

En 2016, des contrats ont été confiés aux établissements et services d'aide par le travail (ESAT) et entreprise adaptée (EA) concernant l'impression et l'envoi de documents et de courriers, l'entretien des espaces verts. Ils interviennent également pour effectuer l'emballage des paquets cadeaux des produits commandés sur fnac.com notamment. De même, le recyclage du papier, des gobelets, canettes et bouteilles plastique au siège

a été confié à une entreprise adaptée, permettant ainsi d'allier l'engagement social et environnemental.

### 2.3.6.4 / Favoriser l'insertion professionnelle

#### L'alternance

En 2016, la Fnac a accueilli environ 500 personnes en alternance, que ce soit en contrat de professionnalisation ou en contrat d'apprentissage, soit 290 équivalents temps plein. 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. Une journée d'intégration a été organisée au siège en octobre 2016.

Ces formations concernent tous types de métiers et ciblent également tous les niveaux de formation, du CAP au Bac + 5.

Pour développer une plus grande proximité, la Fnac a mis en place des partenariats locaux avec des organismes de formation au sein de tous les bassins d'emploi où la Fnac est présente.

#### Accompagnement des écoles favorisant l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi

En 2016 (au titre de l'exercice 2015), la Fnac a fait le choix de reverser 87 000 euros (soit 11 % de la somme dédiée à la taxe d'apprentissage) à des écoles et centres favorisant l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi, notamment les écoles de la deuxième chance et les centres de l'Adapt (Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées).

## 2.3.7 / La politique de lutte contre les discriminations

L'Enseigne a rejoint la démarche initiée par le Défenseur des Droits, dont l'objectif est de mettre en réseau les institutions et les acteurs de la société civile qui s'engagent contre le racisme, en signant la charte égalité contre racisme. Cet engagement s'inscrit dans les valeurs défendues par la Fnac et confirme l'attachement

de l'Enseigne à favoriser l'égalité, la diversité et à lutter contre toutes les discriminations. Il est communiqué via une plateforme numérique ([egalitecontreracisme.fr](http://egalitecontreracisme.fr)), qui recense également les dispositifs mis en place par les partenaires pour permettre au public de signaler d'éventuels actes ou propos racistes.

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

Au travers de l'ensemble de ses engagements et accords dans tous les pays au sein desquels il est présent, le Groupe respecte et promeut les principes et droits reconnus par l'OIT.

En ce sens, et en se fondant sur les législations des pays dans lesquels elle est implantée, l'Enseigne respecte notamment la

liberté d'association, proscrit le travail forcé et le travail des enfants et conduit une politique vierge de toute mesure discriminatoire.

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

## 2.4 / INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

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

Ses priorités sont la diminution des impacts sur le climat et l'optimisation de ses déchets (diminution de diverses consommations, collecte, recyclage, réemploi).

Par ailleurs, le Groupe s'engage pour une information transparente et indépendante en affichant depuis 2013 une note environnementale sur plusieurs catégories de produits techniques, accompagnant ainsi les clients qui le souhaitent vers une consommation plus responsable.

### 2.4.1 / La politique générale en matière environnementale

#### 2.4.1.1 / L'organisation et les démarches d'évaluation ou de certification

Le suivi des impacts environnementaux des activités du Groupe est traité par le service RSE rattaché à la direction des ressources humaines.

La RSE travaille avec les métiers afin de piloter les émissions de CO<sub>2</sub> et la collecte et le recyclage des déchets, à travers notamment deux comités de pilotage : le comité CO<sub>2</sub> transports et le comité déchets et énergie.

#### 2.4.1.2 / Les actions de formation et d'information des salariés

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

Par ailleurs, le service RSE informe les salariés des actions menées et des résultats obtenus via un espace RSE sur le site institutionnel du Groupe. Une communication sur les chiffres clés et événements

phares est réalisée de manière régulière à travers le site Intranet du Groupe.

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

Bien que le Groupe exerce principalement des activités de distribution, dont les risques environnementaux et de pollution sont faibles par rapport au secteur de l'industrie, il s'attache à minimiser son impact environnemental à travers le pilotage des émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport de marchandise et au fonctionnement des magasins, la collecte et le recyclage des déchets et une information indépendante et transparente sur l'impact environnemental de certains produits.

#### 2.4.1.4 / Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

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

## 2.4.2 / La pollution

### 2.4.2.1 / Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement

Les activités du Groupe n'ont pas d'impacts significatifs sur l'eau et le sol.

Concernant l'impact environnemental lié aux transports, il est traité sous l'angle des émissions de CO<sub>2</sub> et non de la pollution de l'air.

### 2.4.2.2 / La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité

L'activité du Groupe entraîne peu de nuisances sonores.

## 2.4.3 / L'économie circulaire

### 2.4.3.1 / La prévention et la gestion des déchets

#### 2.4.3.1.1 / Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets

Consciente de l'impact négatif sur l'environnement que génèrent les produits techniques dont la durée de vie est de plus en plus courte, la Fnac s'emploie à favoriser la seconde vie du produit et à gérer de manière responsable sa fin de vie, inscrivant ainsi l'entreprise dans une démarche d'économie circulaire.

#### La seconde vie des produits techniques

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

- soit par leur réparation ou reconditionnement par les équipes du SAV Fnac puis leur revente à nos clients via la Marketplace sur fnac.com ;
- soit par leur revente à des acteurs leur offrant à minima une fin de vie responsable : recyclage ou réparation et revente via un réseau de distribution solidaire. La Fnac travaille notamment avec des entreprises d'insertion telles qu'Emmaüs-Ateliers du Bocage ou ENVIE. En 2016, Envie a remporté 22 lots de TV HS et TV d'Occasion (pour un montant de plus de 116 000 euros) et ADB a remporté quatre lots de produits cassés, ordinateurs d'occasion, Téléphone/Tablette d'occasion (pour un montant

de près de 22 000 euros). Par ailleurs les brokers référencés ont tous signé une charte de responsabilité liée au respect de l'environnement et à l'effacement systématique des données.

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

#### La seconde vie des produits éditoriaux

La Fnac organise chaque année une grande collecte de livres au sein de ses magasins en France au bénéfice de Bibliothèques sans Frontières. Ce rendez-vous annuel est décrit dans le paragraphe 2.5.2.2 consacré au volet sociétal de l'entreprise.

#### Gestion des déchets

Les déchets produits par le Groupe (ou issus des emballages des produits livrés par les fournisseurs) sont essentiellement liés à son activité de distribution et entrent dans la catégorie « déchets non dangereux » : le carton, les films d'emballage et les palettes.

Par ailleurs, la Fnac collecte pour les éco-organismes en charge de leur recyclage les déchets dits dangereux : les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE), les piles et les 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 des bacs de collecte mis à leur disposition dans tous les magasins en France.

Le centre logistique collecte et envoie à des prestataires spécialisés dans le recyclage les autres déchets « dangereux » suivants : les néons, les huiles usagées, les déchets de laboratoire photo, les peintures, les aérosols et les emballages souillés.

## Déchets collectés et dirigés vers des filières de revalorisation matière (réemploi, réutilisation, recyclage)

### Périmètre : France

(en tonnes)	2016	2015	Évolution
Déchets d'équipement électriques et électroniques (DEEE)	342	342	0 %
Piles et batteries	13	12	+ 8 %
Cartouches d'encre	9	10	- 10 %
Cartons et papiers	2 483	2 304	+ 8 %
Palettes et autres bois (Entrepôts)	1 784*	1 942	- 8 %
Néons	0,2	0	-
Autres déchets non dangereux Entrepôts : plastiques, graisse alimentaire, sable de curage Siège : canettes, plastique, verre, gobelets	137	131	+ 4 %

\* Donnée estimée.

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

- DEEE : Eco-Systèmes ;
- Piles et batteries : Corepile ;
- Cartouches d'encre : Ateliers du Bocage, France Collecte et Conibi ;

- Palettes et autres bois : le prestataire ayant changé en cours d'année, les données de palettes collectées n'ont pu être collectées que sur les six premiers mois de l'année. Les données sur les six derniers mois sont estimées à partir des données 2015 ;

- Néons : Ateliers du Bocage. Il n'y a pas eu de collecte en 2015.

### Périmètre : autres pays hors Suisse, 2016

(en tonnes)	Portugal	Espagne	Belgique
Déchets d'équipement électriques et électroniques (DEEE)	8	8	6
Piles et batteries	0*	1	0,1
Cartouches d'encre	0,5	1,5	0,8
Néons	0,1	0,9	0,3
Palettes et autres bois (Entrepôts)	44	70	ND
Autres déchets non dangereux (Entrepôts)	14	76	ND

\* Il n'y a pas eu d'enlèvement de piles et batteries au Portugal en 2016 suite à un dysfonctionnement de la gestion de collecte, qui sera corrigée en 2017.

Les contextes des différents pays expliquent l'écart important des volumes de DEEE collectés entre la France et les autres pays :

- en France, les DEEE collectés proviennent des activités Fnac mais aussi des clients qui apportent leurs matériels dans les bornes de collecte en magasin prévues à cet effet ;
- en Espagne et au Portugal, les magasins situés dans les centres commerciaux n'ont pas de bacs de collecte DEEE (service assuré par le centre commercial). Les volumes présentés dans le tableau sont ceux des seules activités Fnac ;

- en Belgique, il n'y a pas de bac de collecte de DEEE dans les magasins. Les volumes présentés dans le tableau sont ceux des seules activités Fnac.

En Belgique la logistique est externalisée, c'est pourquoi les volumes de déchets des entrepôts ne sont pas renseignés.

Les données remontées par les pays pour les déchets de carton et papier ne sont pas suffisamment fiables pour une publication cette année.

### 2.4.3.1.2 / Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire

L'activité du Groupe n'étant pas liée au secteur de l'alimentation, elle entraîne peu de gaspillage alimentaire.

### 2.4.3.2 / L'utilisation durable des ressources

#### 2.4.3.2.1 / La consommation et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales

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

Par ailleurs, les informations remontées sur la consommation d'eau sont difficilement exploitables du fait que de nombreux magasins ont conclu des baux commerciaux comprenant les dépenses d'eau, ce qui rend invisibles les volumes consommés. Il a donc été convenu de ne pas reporter cette donnée.

Néanmoins, des consignes liées à la maîtrise de la consommation d'eau sont diffusées aux magasins et entrepôts au travers de l'« Eco-Guide ».

#### Périmètre : Groupe hors Suisse

2016	Consommation de papier (en tonnes)	Consommation de papier sur chiffre d'affaires (en tonnes/M€)
France	646	0,2
Espagne	279	0,8
Portugal	168	0,6
Belgique	70	0,1
<b>TOTAL PAPIER</b>	<b>1 163</b>	

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

#### La consommation de papier

##### Périmètre : France

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

En 2016, 238 tonnes de papier de bureau ont été consommées contre 273 tonnes en 2015, soit une baisse de près de 13 %. Plus de la moitié de ce papier est certifiée responsable (papier provenant de forêts gérées durablement ou papier recyclé) par les labels PEFC ou FSC.

Une tendance similaire est constatée pour l'achat de papier sous forme de produits finis qui représente 409 tonnes en 2016 (contre 458 tonnes en 2015, soit une baisse de près de 11 %) et dont près de la totalité provient de papier issu de fibres recyclées ou certifiées responsables.

Depuis 2011, la Fnac a pris de nombreuses mesures pour diminuer ses consommations de papier : suppression des dossiers techniques 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.

En 2016 le volume des publications magasin a diminué de 15 % et le volume d'envoi de Contact (le magazine historique de la Fnac envoyé au domicile des adhérents depuis 1954) a diminué de 20 %.

(1) Le seuil de stress hydrique est défini par convention comme inférieur à 1 700 m<sup>3</sup>/habitant/an. Source : Données Aquastat – FAO.

### La consommation d'emballages

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

#### Les cartons

##### Périmètre France

En France, les tonnages de cartons achetés par la Logistique représentent 1 785 tonnes en 2016 contre 1 560 tonnes en 2015, soit une hausse de 14 %. Cette hausse s'explique par un accroissement de flux de commandes en ligne de produits éditoriaux (notamment les petits produits) ainsi que de gros produits techniques. Ainsi, une ligne mécanisée supplémentaire a été mise en place pour traiter un maximum de ce flux e-commerce.

Les équipes logistiques cherchent en permanence à trouver le bon équilibre entre la meilleure protection de ses produits et la limitation du poids des emballages. Ce travail s'est notamment concrétisé en 2014 par un audit spécifique aux emballages réalisé par un prestataire externe (Éco-Emballages). À l'issue de cet exercice, il a été constaté que les cartons utilisés étaient déjà très performants en termes de rendement poids/protection.

Par ailleurs, Fnac Logistique s'est engagée dans une démarche d'amélioration continue de la gestion du tri des déchets (notamment cartons et plastiques).

La Fnac a également décidé d'aller plus loin dans son engagement en apposant des consignes de tri sur ses cartons pour aider les consommateurs à contribuer à un meilleur taux de recyclage.

#### Les emballages plastiques

##### Périmètre Groupe hors Suisse

##### Sacs plastiques

En France, dans le cadre de l'article R. 543-72 du Code de l'environnement interdisant la distribution et la vente des sacs de caisse à usage unique en plastique d'une épaisseur inférieure à 50 microns, la Fnac a arrêté d'en acheter en septembre 2015 et les a distribués jusqu'à épuisement des stocks. Deux nouveaux types de sacs ont été mis en circulation : un sac de caisse de 25L d'une épaisseur de 50 microns vendu à 0,10 euro et un sac de retrait des achats de 35L d'une épaisseur de 55 microns vendu à 0,20 euro. Par ailleurs, la Fnac propose des sacs cabas réutilisables au prix de 0,50 euro et 1 euro. Ces sacs sont conçus en matière recyclée et recyclable.

Consommation de sacs plastiques (en tonnes)	2016	2015
France	145	148
Portugal	83	62
Espagne	26	ND
Belgique	18	17
<b>TOTAL (HORS ESPAGNE)</b>	<b>246</b>	<b>227</b>
<b>TOTAL (ESPAGNE COMPRIS)</b>	<b>272</b>	

À périmètre constant (hors Espagne), la consommation d'emballage plastique n'a connu qu'une faible hausse entre 2015 et 2016 (environ 8 %).

Au Portugal, la forte augmentation de consommation des sacs de caisse en plastique est due à un changement de la législation : les sacs plastiques ont été payants sur une partie de l'exercice 2015 puis de nouveau gratuits en 2016, ce qui a relancé leur consommation. Ainsi, le Portugal consomme trois fois plus de sacs de caisse en plastique que l'Espagne alors qu'il y a deux magasins de moins car les sacs plastiques sont payants en Espagne.

##### Emballages plastiques

Le tableau ci-après propose un aperçu des consommations totales d'emballages plastiques en 2016 et 2015. Ces emballages plastiques proviennent des emballages de type film étirable (notamment employés lors de la palettisation). La France devance largement les autres pays car l'activité y est la plus importante et le centre logistique y centralise tous les produits des fournisseurs qui sont ensuite envoyés dans les différents pays.

Consommation d'emballages plastiques (en tonnes)	2016	2015
France	204	194
Portugal	28	49
Espagne	7	20
Belgique	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>265</b>

Dans l'ensemble, la consommation d'emballage plastique a diminué de 9 % entre 2015 et 2016, notamment grâce à des efforts importants d'économies d'emballages plastiques au Portugal. Il s'agit de quantités d'emballages achetés. Ainsi, en Espagne, la quantité achetée en 2015 n'a pas été consommée en entier et a été également consommée en 2016, ce qui a diminué les achats effectués en 2016.

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

##### **Consommation d'électricité**

###### **Périmètre : Groupe**

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

En France, cette politique d'optimisation énergétique s'est traduite par :

- la mise en place de GTC (gestion technique centralisée) dans plusieurs points de vente dès 2013. Ce déploiement a été étendu à 20 magasins supplémentaires en 2016, entraînant une économie d'énergie estimée à 1,5 million de kW ;

- la mise en place de bandes LED (allées en staff) dans 14 magasins en 2015, soit 3 791 mètres linéaires de luminaires remplacés. Ce projet ayant débuté fin 2015, la réalisation fut complétée en 2016, entraînant une économie d'énergie estimée à 43 000 kW ;
- la mise en place de dalles LED sur les bandeaux de meubles hauts en zone librairie de 72 magasins en 2016, soit 17 000 mètres de linéaires de luminaires remplacés, entraînant une économie d'énergie estimée à 2,9 millions de kW.

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 2017.

Cette volonté de réaliser des efforts d'optimisation importants se poursuit à travers le lancement d'audits énergétiques réalisés par les prestataires externes B Eco (audits réglementaires) et Greenflex (audits réalisés dans 23 magasins en 2016).

Le Groupe fait des efforts pour s'approvisionner en énergie d'origine renouvelable. En 2016, 98 % de l'électricité achetée par la Belgique provient d'une production renouvelable (seul le siège ne consomme pas d'électricité d'origine renouvelable) et 100 % pour la Suisse. Depuis mai 2016, 100 % de l'électricité achetée par l'Espagne provient d'une production renouvelable.

Électricité	2016		2015	
	kWh	KWh/m <sup>2</sup>	kWh	KWh/m <sup>2</sup>
France	69 969	148	71 729	168
Espagne	20 639	219	21 723*	237
Portugal	13 426	276	13 838	284
Belgique	5 103	235	5 575	256
Suisse	2 128	189	2 030	217
<b>TOTAL</b>	<b>111 265</b>	<b>172</b>	<b>114 895*</b>	<b>192</b>

\* Donnée modifiée en 2016 (donnée de décembre 2015 estimée sur certains magasins et corrigée en réel depuis).

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

- d'une part l'empreinte réelle du Groupe sur l'environnement (les kWh) : on obtient le reflet de l'impact du Groupe grâce à des données brutes. Sans tenir compte des évolutions de périmètre, la consommation d'électricité a diminué de 2 % entre 2015 et 2016 ; en 2016, environ **111 MWh** d'électricité ont été consommés par le Groupe ;
- d'autre part la performance environnementale (KWh/m<sup>2</sup>) : qui permet de mettre en valeur les efforts d'optimisation des consommations énergétiques et d'intégrer les variations de périmètre (ouvertures/fermetures de magasins). Cette performance s'est améliorée de 10 % entre 2015 et 2016 grâce aux efforts d'optimisation énergétiques décrits plus haut en France. La forte amélioration des performances en Belgique

et Suisse est aussi due à des nombreux travaux permettant une réduction des consommations : installations de lampes LED, adaptation de l'utilisation de la climatisation, coupure des lumières la nuit (certains meubles et vitrines de magasins restaient allumés pendant la nuit en 2015).

##### **Consommation de gaz**

Autre variable de la consommation énergétique du Groupe, le gaz concerne seulement 18 sites en France et la Belgique (tous les sites).

#### **2.4.3.2.4. / L'utilisation des sols**

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

## 2.4.4 / Le changement climatique

### 2.4.4.1 / Les 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

Les consommations d'énergie (principalement utilisée pour le chauffage, la climatisation et l'éclairage des points de vente, entrepôts et bureaux) et les transports de marchandises et de personnes constituent les deux principales sources d'émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe.

### Les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux consommations énergétiques

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

	2016	2015
<b>CONSOMMATION D'ÉNERGIE</b>		
Électricité (en GWh) Périmètre : Groupe	111	115
Fuites de fluides frigorigènes (en kg) Périmètre : France	125	110
Fuites de fluides frigorigènes (en kg) Périmètre : France, Belgique et Portugal	177	ND
<b>ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> LIÉES À L'ÉNERGIE</b>		
Émissions liées à l'électricité (indirectes) (en TCO <sub>2</sub> ) Périmètre : Groupe	11 793	15 940*
Émissions liées aux fluides frigorigènes (directes) (en TCO <sub>2</sub> ) Périmètre : France	218	196*
Émissions liées aux fluides frigorigènes (directes) (en TCO <sub>2</sub> ) Périmètre : France, Belgique et Portugal	298	ND

\* Les émissions de CO<sub>2</sub> de 2015 ont été recalculées avec les facteurs d'émission à jour (Version Ademe BC v7.3).

Électricité par pays	Émissions TCO <sub>2</sub> eq		MWh/m <sup>2</sup>		TCO <sub>2</sub> eq/m <sup>2</sup>	
	2016	2016	Évolution vs 2015	2016	Évolution vs 2015	
France	5 737	148	- 11,7 %	12	- 11,7 %	
Portugal	3 698	206	- 3,0 %	19	- 3,0 %	
Suisse	0	189	- 12,8 %	0	-	
Belgique	24	235	- 8,5 %	1	- 95,8 %	
Espagne	2 334	219	- 7,5 %	25	- 59,3 %	
<b>TOTAL</b>	<b>11 793</b>	<b>172</b>	<b>- 10,5 %</b>	<b>18</b>	<b>- 31,5 %</b>	

La baisse beaucoup plus importante des émissions de CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup> (TCO<sub>2</sub>eq/m<sup>2</sup>) par rapport à celle de la consommation d'électricité (MWh/m<sup>2</sup>) entre 2015 et 2016 en Belgique et en Espagne s'explique ainsi :

- la Belgique s'approvisionnait à 66 % en électricité d'origine renouvelable en 2015 et à 98 % en 2016 (seul le siège n'est pas concerné) ;

- l'Espagne s'approvisionne depuis mai 2016 en électricité d'origine renouvelable, soit 8 mois sur 12 (66 %) sur l'exercice 2016.

La Suisse s'approvisionne à 100 % en électricité d'origine renouvelable.

Cela se traduit par un facteur d'émission nul pour la Suisse, diminué de 98 % pour la Belgique et diminué de 66 % pour l'Espagne.

Il convient de rappeler que ces chiffres ne représentent qu'un ordre de grandeur. En effet, le calcul des émissions de CO<sub>2</sub>, directes et indirectes, nécessite l'emploi de nombreuses hypothèses, définies par l'association du bilan carbone et validées par les auditeurs.

### Les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport de marchandises

#### (Périmètre : France)

Les flux de transport pris en compte dans le reporting correspondent uniquement aux transports sous le contrôle du Groupe.

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

#### Le transport BtoB

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

Ces données proviennent de la Logistique qui couvre :

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

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

#### Émission CO<sub>2</sub> transport « BtoB »

	Tonnes de marchandises transportées (en tonnes)	Émissions CO <sub>2</sub> (en TCO <sub>2</sub> )	Performance (en kg CO <sub>2</sub> /t)
2015	83 101	3 353	40,4
2016	87 904	3 784	43,0
Évolution 2016-2015	+ 6 %	+ 13 %	+ 7 %

Une telle évolution s'explique principalement par une évolution significative du périmètre. Le nombre de magasins province a augmenté de près de 15 % vs 2015 (12 magasins « franchise » supplémentaires en 2016). Or ces nouveaux magasins sont d'un format plus petit avec une implantation géographique un peu plus éloignée des hyper-centres (format et localisation géographique différents de nos modèles historiques de magasin), ce qui rallonge la distance moyenne et diminue le volume/poids transporté (non massifié).

Par ailleurs, l'évolution du mix-flux (moins de petits articles éditoriaux (livre/disque) et davantage d'articles volumineux (produits techniques, petit-électroménagers, jouets...) avec une hausse des ventes TV qui ont surperformé en 2016) augmente de facto le volume transporté et donc les moyens alloués.

#### Le transport BtoC

Le transport BtoC concerne le transport de marchandises de nos entrepôts vers le lieu de destination choisi par client final (domicile, magasin ou point relais) suite à une commande passée sur Internet. Le calcul des émissions de CO<sub>2</sub> liées à ces livraisons se fait à partir de données transmises par La Poste pour les colis expédiés en France, qui multiplie le nombre de colis par un facteur d'émission estimé. Les colis expédiés à l'international ne sont pas compris par manque d'information sur les coefficients d'émissions de CO<sub>2</sub> par colis transporté.

**Émission CO<sub>2</sub> transport « BtoC » Internet**

Périmètre : transporteurs qui ne livrent qu'en France	2016	2015	2016 vs 2015
Nombre de colis transportés entrepôt-client	9 007 786	8 314 503	+ 8 %
Tonnes de CO <sub>2</sub>	5 315	4 906	+ 8 %

Facteur d'émission estimé par la Poste pour les années 2015 et 2016 : 0,59 kg de CO<sub>2</sub>/colis.

La hausse de 8 % des émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport B2C est liée à la hausse de 8 % du nombre de colis livrés.

**Émissions de CO<sub>2</sub> totales liées aux transports de marchandises**

(en tonnes éq. CO <sub>2</sub> )	2016	2015
Total BtoB + BtoC Internet	9 099	8 259

Au total en 2016, la hausse des tonnes de marchandises transportées en BtoB et la hausse des colis livrés (BtoC) ont entraîné une hausse de l'impact carbone des transports de 10 % en 2016 par rapport à 2015.

**Les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport professionnel****(Périmètre : France)**

Pour la première fois en 2016 le Groupe publie l'impact carbone des déplacements professionnels pour le périmètre France.

	Émissions de CO <sub>2</sub> (en tCO <sub>2</sub> )	Distance parcourue (en km)
<b>Transport aérien</b>		
Prestataire : Air France	376	2 830 391
<b>Transport routier (voitures de location)</b>		
Prestataires : Hertz, Sixt et Europcar	45	337 209
<b>Transport ferroviaire</b>		
Prestataire : SNCF	28	5 103 057

Ces données sont remontées par les prestataires concernés.

**2.4.4.2 / L'adaptation aux conséquences du changement climatique**

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

**2.4.5 / La protection de la biodiversité**

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

## 2.5 / INFORMATIONS SOCIÉTALES

### 2.5.1 / L'impact territorial, économique et social de l'activité du Groupe

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

Enfin, la politique d'action culturelle de l'Enseigne 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 (7 000 dans le monde dont près de 1 300 en 2016 sur le périmètre France ayant rassemblé près de 107 000 personnes selon nos estimations) : 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 (15<sup>e</sup> édition), Prix de la BD (4<sup>e</sup> édition) et Prix Goncourt des Lycéens (depuis 1988). Ces trois temps forts dans l'année permettent une mise en avant

massive des auteurs et des ouvrages auprès de différentes typologies de publics. 2016 aura vu naître le Forum Fnac livres avec plus de 120 auteurs présents pour la 1<sup>re</sup> édition (du 1 au 4 septembre 2016) ;

- la création d'événements innovants comme les Pages Privées Fnac, permettant au public de rencontrer dans un cercle intime les plus grands auteurs contemporains (22 auteurs soutenus) ;
- le développement du festival Fnac Live (6<sup>e</sup> édition) : 31 concerts gratuits sur quatre jours pour 200 000 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.

On estime à environ 200 000 le nombre de personnes touchées par l'ensemble des opérations culturelles Fnac en France.

#### Nombre d'événements culturels Périmètre : hors franchises

	2016
France	1 290
Portugal	3 540
Espagne	1 845
Belgique	165
Suisse	123
<b>TOTAL</b>	<b>6 963</b>

Le nombre très élevé d'événements culturels au Portugal est dû à un grand nombre de présentations de produits au moment de leur lancement, notamment pour les livres. Environ 25 % des auteurs présentent leur ouvrage à la Fnac au Portugal.

## 2.5.2 / Les relations avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité du Groupe

### 2.5.2.1 / 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 de la Fnac et d'y associer les supports proposés par le Groupe pour dialoguer.

Parties prenantes	Principaux supports de dialogue
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Magasins</li> <li>■ Réseaux sociaux</li> <li>■ Enquêtes consommateurs</li> <li>■ Manifestations culturelles gratuites</li> </ul>
Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Enquête interne régulière</li> <li>■ Intranet</li> <li>■ Réseau social d'entreprise</li> </ul>
Partenaires sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rencontres régulières avec les Instances Représentatives du Personnel</li> <li>■ Accords d'entreprise</li> <li>■ Info consult</li> </ul>
Actionnaires, investisseurs et agences de notation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Site institutionnel</li> <li>■ Communiqués et rapports financiers</li> <li>■ Assemblée générale</li> </ul>
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rencontre annuelle Fournisseurs-Vendeurs organisée par la Fnac</li> </ul>
ONG et associations	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Partenariats nationaux et actions ponctuelles initiées par les magasins</li> </ul>
Entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Concours Start-up Fnac Pro tous les 2 ans</li> </ul>

### Le Labo Fnac

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.

- En 2016, son équipe de techniciens a réalisé 896 tests pour 348 produits (contre 959 tests pour 570 produits en 2015) 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 un an le nombre de produits multi-tests est donc passé d'un peu moins de 30 % à 65 %.
- En 2016 des tests additionnels ont été créés pour certaines catégories de produits (test d'autonomie des stations audio portables, test sans-fil des casques Bluetooth, test de puissance des tablettes et smartphones) et d'autres ont été refaits pour pouvoir produire des médias et enrichir les publications sur le site labofnac.com. En conséquence, moins

de produits ont été testés mais plus de tests ont été réalisés par produits (2,5 en 2016 contre 1,7 en 2015).

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.

### L'affichage environnemental

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 600 téléviseurs/PC/Tablettes/téléphones mobiles proposés à la vente dans les magasins Fnac ou sur fnac.com ont une note environnementale, hors produits Apple (qui a refusé de transmettre les informations nécessaires au calcul des notes). Cela couvre plus de 50 % de ces catégories de produits.

Cette note est calculée de manière indépendante en s'appuyant sur les référentiels validés par l'Ademe. Sur fnac.com, entre 50 000 et 60 000 clics ont été recensés sur la note environnementale en 2016. 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 participe 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.

### **Le concours Start-up Fnac**

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

La deuxième édition a eu lieu en 2016 en collaboration avec Intel. Du 15 février au 26 mai, 10 start-up françaises développant des objets connectés grand public, sélectionnées par la Fnac et Intel, ont suivi un programme d'accompagnement grâce auquel elles ont pu bénéficier d'un accès privilégié à des équipements et compétences expertes visant à accélérer le développement de leurs projets et à augmenter leurs chances de succès sur le marché. À l'issue du concours, les trois start-up gagnantes ont remporté un contrat de distribution avec la Fnac.

#### **2.5.2.2 / Les actions de partenariat et de mécénat**

La démocratisation de l'accès à la culture fait partie de l'ADN du Groupe et transparaît dans les actions de partenariat et de mécénat.

### **2.5.3 / Les relations avec les sous-traitants et les fournisseurs**

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

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

Chaque année pendant la semaine du développement durable, la Fnac organise une grande collecte nationale de livres au profit de Bibliothèques sans Frontières. Ce grand rendez-vous qui a mobilisé salariés et clients a permis à l'association de recevoir environ 180 000 livres (une hausse de 55 % par rapport à la précédente édition). Ce projet a d'ailleurs reçu fin 2014 le Prix Spécial du Jury de la part du Club « Génération Responsable », association regroupant des professionnels de la RSE et du développement durable.

Dans un même esprit de solidarité et pour la 8<sup>e</sup> édition en 2016, 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 (qui sont des invendus Fnac de toute la France) à prix bradés. Les recettes, entièrement reversées au Secours Populaire, ont atteint le montant record de 168 000 euros. Au-delà de son apport en produits culturels, la Fnac de Dijon s'implique humainement, son personnel s'investissant bénévolement dans l'événement.

Par ailleurs La Fnac 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.

La Fnac associe également ses clients à ses engagements en leur proposant d'arrondir leur panier à l'euro supérieur sur fnac.com. Ainsi, sur les trois dernières années, BSF a pu bénéficier de plus de 35 000 euros grâce à la générosité des clients de la Fnac.

Enfin, Fnac Spectacles a lancé en décembre 2016 un dispositif de don de 1 euro sur sa plateforme de vente en ligne, au bénéfice d'une association par mois. 12 500 euros ont ainsi pu être collectés en un mois au bénéfice de l'association Pièces Jaunes.

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

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

## 2.5.4 / La loyauté des pratiques

---

### 2.5.4.1 / Les actions engagées pour prévenir de la corruption

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

### 2.5.4.2 / Les mesures prises en faveur de la santé, de la sécurité et de la protection des données personnelles des consommateurs

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

De plus, des rondes de sécurité quotidiennes par le personnel Fnac sont organisées à l'ouverture des magasins avec un focus particulier sur les moyens et équipements de secours ainsi que sur le dégagement des issues de secours et des allées de circulation. Les directeurs de magasins Fnac ont à leur disposition

un guide de prévention contre les accidents clients à divulguer aux personnels de leur magasin. Ce guide réalisé par la direction de la prévention des risques en partenariat avec le CNPP et Perifem a pour vocation d'informer des risques pouvant survenir dans les établissements. Il apporte également des conseils sur la mise en place des mesures de prévention destinées à assurer la sécurité de la clientèle et des consommateurs.

Par ailleurs, la data et les données personnelles sont au cœur de la transformation des modèles économiques. Le respect du cadre légal des traitements de données personnelles (données clients ou données salariés) est donc une préoccupation majeure et un axe d'amélioration continu de la Fnac. À ce titre, le Groupe travaille à la mise en œuvre du nouveau Règlement européen renforçant la protection des données personnelles et la responsabilité des acteurs qui sera applicable en mai 2018.

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.

## 2.5.5 / Les autres actions engagées en faveur des droits de l'homme

---

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

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

### Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de la société Fnac, accrédité par le COFRAC sous le numéro n° 3-1080 <sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, 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 référentiels utilisés par la Société (ci-après le « Référentiel »), disponibles sur demande au siège de la Société et dont un résumé figure dans la partie 2.2. du rapport de gestion intitulé « Note méthodologique ».

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

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre novembre 2016 et février 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ trois 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 et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(2)</sup>, ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

### 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 partie 2.2. du rapport de gestion intitulé « Note méthodologique ».

#### 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.

(1) Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

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

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

## 2. / Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

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

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

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes <sup>(1)</sup> :

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

- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées <sup>(2)</sup> 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 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 82 % des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 68 % et 100 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques 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 en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques professionnelles.

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 au Référentiel.

Paris, le 24 février 2017

L'Organisme Tiers Indépendant

**Grant Thornton**

*Membre français de Grant Thornton International*

Vincent Papazian

*Associé*

(1) **Informations quantitatives sociales** : effectif total ; nombre de salariés en situation de handicap ; nombre de managers ; nombre de CDI ; nombre de CDD ; ombre d'embauches ; Nombre total de départs ; nombre de jours calendaires d'arrêt pour accident du travail ; nombre d'accidents du travail avec arrêt ; nombre d'heures travaillées ; cumul des jours ouvrés d'absence pour maladie ; nombre de jours théoriques de travail ; nombre total d'heures de formation.

**Informations quantitatives environnementales** : déchets de DEEE ; déchets de piles et batteries ; déchets de cartouches d'encre ; déchets de cartons et papiers ; déchets de palettes et autres bois ; consommation de papier (tonnages acheté) ; consommation de cartons (tonnage acheté) ; consommation d'emballages plastiques ; consommation d'électricité ; fuites de fluides frigorigènes ; émissions de CO<sub>2</sub> liées aux consommations énergétiques ; émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports BtoC ; émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports BtoB.

**Informations qualitatives** relatives aux parties suivantes : « L'impact territorial, économique et social de l'activité du Groupe » ; « Le dialogue avec les parties prenantes » ; « Les relations avec les sous-traitants et les fournisseurs ».

(2) Fnac France (hors activités logistique), la plateforme logistique de Massy (activités logistique en France), Fnac Espagne.

# 3



## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>3.1 / Organes d'administration, de direction et de contrôle</b>	<b>58</b>	<b>3.5 / Rapport du Président du conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société</b>	<b>81</b>
3.1.1 / Composition des organes d'administration, de direction et de contrôle	58	3.5.1 / Composition du conseil d'administration	81
3.1.2 / Conflits d'intérêts	68	3.5.2 / Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration	82
<b>3.2 / Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle</b>	<b>69</b>	3.5.3 / Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	90
3.2.1 / Mandats des membres des organes d'administration et de direction	69	<b>3.6 / Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du président du Conseil d'administration de la société Groupe FNAC</b>	<b>98</b>
3.2.2 / Informations sur les contrats de service liant des membres des organes d'administration et de direction à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales	69	<b>3.7 / Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés</b>	<b>99</b>
3.2.3 / Comités du conseil d'administration	69		
3.2.4 / Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	73		
3.2.5 / Opérations sur titres des dirigeants	74		
<b>3.3 / Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction</b>	<b>74</b>		
3.3.1 / Rémunérations et avantages du Président-Directeur Général	74		
3.3.2 / Rémunérations des mandataires sociaux – jetons de présence	78		
<b>3.4 / Participation, intéressement collectif et intéressement long terme</b>	<b>79</b>		
3.4.1 / Accords de participation et d'intéressement	79		
3.4.2 / Intéressement long terme	80		

## 3.1 / ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE

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

---

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

#### 3.1.1.1 / Conseil d'administration

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

Au 31 décembre 2016, le conseil d'administration comptait douze membres dont six indépendants.

---

#### Alexandre Bompard - Président-Directeur Général

44 ans

Le Flavia  
9, rue des Bateaux-Lavois,  
ZAC Port d'Ivry,  
Ivry-sur-Seine Cedex (94768)

*Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018*

---

#### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016

- Président-Directeur Général, Fnac Darty Participations et Services
- Administrateur, Orange <sup>(a)</sup>
- Administrateur, Darty Ltd
- Administrateur Banijay Group

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

- Administrateur, Les Éditions Indépendantes

#### Nombre d'actions détenues

169 643

---

(a) Société française cotée.

## Patricia Barbizet - Administrateur et Vice-Présidente

61 ans

12, rue François 1<sup>er</sup>  
Paris (75008)

*Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018*

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016

- Directeur général non-mandataire social et membre du conseil de surveillance, Financière Pinault
- Directeur général et administrateur, Artémis
- Vice-Président du conseil d'administration et administrateur, Kering <sup>(a)</sup>
- Représentant permanent d'Artémis au conseil d'administration, AGEFI
- Représentant permanent d'Artémis au conseil d'administration, Sebdo Le Point
- Administrateur, Yves Saint Laurent
- Président du Comité de la gouvernance et éthique de Total <sup>(a)</sup>
- Membre du comité des rémunérations et stratégie de Total <sup>(a)</sup>
- Administrateur, Total <sup>(a)</sup>
- Membre du conseil de gérance, Société Civile du Vignoble du Château Latour
- *Vice-Chairwoman*, Christie's International Plc
- *Administratore et Administratore delegato*, Palazzo Grassi
- Membre du conseil de surveillance de Compagnie du Ponant Holding
- Représentant d'Artémis au conseil d'administration de Collection Pinault-Paris
- Membre du comité d'audit de Kering <sup>(a)</sup>
- Membre du comité des rémunérations de Kering <sup>(a)</sup>
- Membre du comité des rémunérations de Christie's

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

- Administrateur de PSA Peugeot Citroën <sup>(a)</sup>
- Administrateur, TF1 <sup>(a)</sup>
- Administrateur, Bouygues <sup>(a)</sup>
- Administrateur, Air France-KLM <sup>(a)</sup>
- Administrateur, Fonds Stratégique d'Investissement
- Directeur général délégué et administrateur, Société Nouvelle du Théâtre Marigny
- Administrateur, Fnac SA
- *Chairwoman* de Christie's Int'l Plc
- CEO de Christie's Int'l Plc
- *Board member*, Gucci Group N.V.
- *Non-executive Director*, Tawa Plc

### Nombre d'actions détenues

1 130

*(a) Sociétés françaises cotées.*

---

## Marie Cheval - Administrateur indépendant

42 ans

44, rue Traversière  
Boulogne-Billancourt (92100)

*Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018*

---

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016

- Administrateur de Boursorama
- Administrateur de Sogecap
- Administrateur de Laurent Perrier
- Présidente du conseil d'administration de Self Bank (Espagne)

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

- Présidente du conseil d'administration de la Compagnie générale d'affacturage (CGA)
- Présidente du conseil d'administration de Talos (Royaume-Uni)
- Administrateur de Visa Europe Ltd
- Vice-Présidente du conseil de surveillance d'Onvista (Allemagne)

### Nombre d'actions détenues

250

---

---

## Carole Ferrand- Administrateur

46 ans

12, rue François 1<sup>er</sup>  
Paris (75008)

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

---

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016

- Administrateur, Cap Gemini <sup>(a)</sup>
- Administrateur, Sebdo, Le Point
- Administrateur, Artémis 21
- Administrateur, Éditions Tallandier
- Membre du comité d'audit, Cap Gemini <sup>(a)</sup>
- 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

- Administrateur et Présidente du conseil d'administration, Sofica EuropaCorp <sup>(a)</sup>
- Administrateur, Sofica Hoche Artois Image

### Nombre d'actions détenues

250

---

*(a) Sociétés françaises cotées.*

## Simon Gillham - Administrateur

60 ans

42, avenue de Friedland  
Paris (75008)

*Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018*

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016

- Membre du Directoire de Vivendi <sup>(a)</sup>
- Président de Vivendi Village
- Président du conseil d'administration de Digitick
- Président de l'Olympia
- Président du conseil d'administration de See Group Ltd (Royaume-Uni)
- Président du conseil d'administration de The Way Ahead Group (Royaume-Uni)
- Président du conseil d'administration de Watchever
- Président du conseil d'administration de MybestPro
- Membre du conseil de surveillance de Canal+
- Membre du conseil de surveillance de StudioCanal
- Administrateur de Dailymotion
- Membre du conseil de surveillance de Universal Music France
- Vice-Président du CA Brive Rugby Club

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

- Membre du conseil de surveillance de Canal+ France
- Président de SIG 100
- Administrateur de la Chambre de commerce franco-britannique

**Nombre d'actions détenues par la Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland, dont M. Simon Gillham est le représentant permanent**

250

*(a) Société française cotée.*

## Antoine Gosset-Grainville - Administrateur indépendant

50 ans

51 rue François 1<sup>er</sup>  
Paris (75008)

*Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018*

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016

- Membre du conseil de surveillance, Schneider Electric <sup>(a)</sup>
- Administrateur, La Compagnie des Alpes <sup>(a)</sup>
- 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 <sup>(a)</sup>
- Administrateur, Icade <sup>(a)</sup>
- Administrateur, Fonds Stratégique d'Investissement
- Administrateur, Transdev
- Administrateur, Dexia

**Nombre d'actions détenues**

250

*(a) Sociétés françaises cotées.*

---

## Alban Gréget - Administrateur

40 ans

12, rue François 1<sup>er</sup>  
Paris (75008)

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

---

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016

- Administrateur, Artémis 21, Temaris et TER Obligations
- Administrateur et Président du conseil d'administration, AGEFI
- Administrateur et directeur général, Finintel
- Administrateur, Capi
- Administrateur, Immobilier Neuf
- Administrateur, groupe Courrèges
- Administrateur et directeur général délégué, La Centrale de Financement
- Représentant permanent d'Artémis 20 administrateur, Michel & Augustin
- Président, Marigny SAS
- Représentant permanent d'Artémis administrateur, Optimhome Portugal
- Président et représentant permanent de Rocka administrateur, Optimhome SAS
- Administrateur, Digit RE Group
- Membre du conseil de surveillance de la Compagnie du Ponant

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

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

### Nombre d'actions détenues

250

---

## Nonce Paolini - Administrateur indépendant

67 ans

34, rue Copernic  
Paris (75116)

*Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017*

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016

- 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
- Président et administrateur, Monte Carlo Participation
- Président et administrateur, Fondation d'entreprise TF1
- Administrateur, Bouygues <sup>(a)</sup>
- Représentant permanent de TF1 administrateur, groupe AB
- Représentant permanent de TF1 administrateur, Extension TV
- Représentant permanent de TF1 Management gérante, 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 de la Compagnie du Ponant
- Membre du conseil d'administration des Éditions Tallandier

### Nombre d'actions détenues

250

*(a) Société française cotée.*

**Stéphane Roussel - Administrateur****55 ans**42, avenue de Friedland  
Paris (75008)*Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018***Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016**

- Membre du Directoire de Vivendi SA <sup>(a)</sup>
- Président-Directeur Général, Gameloft
- Membre du conseil de surveillance du groupe Canal+
- Membre du conseil de surveillance de StudioCanal
- Administrateur de Dailymotion
- Membre du conseil de surveillance de Universal Music France
- Président de groupe Vivendi Africa
- Administrateur de Telecom Italia
- Membre du conseil de surveillance de Banijay Group
- Administrateur de IMS

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

- Président-Directeur Général, SFR,
- Administrateur de GVT Participações SA (Brésil)
- Représentant permanent de la Cie Financière du 42 avenue de Friedland administrateur de Numericable-SFR
- Membre et Président du conseil d'administration de la Fondation SFR
- Administrateur d'Activision Blizzard
- Président du conseil d'administration de Digitick
- Administrateur de See Group Ltd (Royaume-Uni)
- Administrateur de UK Ticketing Ltd (Royaume-Uni)
- Président de Arpejeh

**Nombre d'actions détenues par la Société Vivendi dont M. Stéphane Roussel est le représentant permanent**

2 944 901

*(a) Société française cotée.***Arthur Sadoun- Administrateur indépendant****45 ans**133, avenue des Champs-Élysées  
Paris (75008)*Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017***Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016**

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

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

Néant

**Nombre d'actions détenues**

250

**Brigitte Taittinger-Jouyet** - Administrateur indépendant**57 ans**27, rue Saint-Guillaume  
Paris (75007)*Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016***Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016**

- Administrateur, HSBC France
- Administrateur, Centre Georges Pompidou
- Administrateur, Festival d'Aix

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

- Présidente, Société des Parfums Annick Goutal

**Nombre d'actions détenues**

250

**Jacques Veyrat** - Administrateur indépendant**54 ans**4, rue Euler  
Paris (75008)*Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018***Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016**

- Président, Impala SAS
- Administrateur, HSBC France
- Censeur, Louis Dreyfus Armateurs
- Administrateur, Nexity<sup>(a)</sup>
- Membre du conseil de surveillance, Eurazeo<sup>(a)</sup>
- Censeur, Direct Énergie<sup>(a)</sup>
- Censeur, Sucres et Denrées
- Censeur, ID Logistics<sup>(a)</sup>

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

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

**Nombre d'actions détenues**

250

*(a) Sociétés françaises cotées.*

En application des statuts, le renouvellement du mandat des administrateurs intervient par roulement périodique.

Également en application des statuts, le conseil d'administration de la Société a procédé à la désignation d'une Vice-Présidente, Patricia Barbizet, dont le mandat a été renouvelé pour la durée de son mandat d'administrateur lors de la séance du conseil d'administration du 17 juin 2016.

### **Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration**

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

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

**Marie Cheval** – Administrateur indépendant – Diplômée de Sciences Po Paris en 1995. À sa sortie de l'ENA en 1999, elle débute sa carrière à l'Inspection des Finances puis rejoint les Services Financiers de La Poste en 2002, qui deviendront La Banque Postale en 2006. Elle est successivement directrice de la stratégie, directrice Marketing et commerciale, puis directrice des opérations de La Banque Postale. En 2011, elle rejoint le groupe Société Générale pour prendre la direction de *Global Transaction and Payment Services*. Marie Cheval est directrice générale de Boursorama depuis mars 2013.

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

groupe Artémis et en charge de l'accompagnement stratégique et financier de certaines participations.

**Simon Gillham** – Représentant permanent de la Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland, administrateur – Titulaire d'un Bachelor of Arts (Universités du Sussex et de Bristol). Il a débuté sa carrière en 1981 chez Thomson où il s'occupait 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.

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

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

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

**Stéphane Roussel** – Représentant permanent de Vivendi, Administrateur – Diplômé de l'École des Psychologues praticiens de Paris. Il débute sa carrière dans le groupe Xerox en 1985. Puis de 1997 à 2004 il évolue au sein du groupe Carrefour à la DRH. De 2004 à 2009 il est DRH de SFR. Puis de 2009 à 2012 il est DRH 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.

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

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

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

### 3.1.1.2 / Direction générale

Conformément aux termes de l'article 16 des statuts de la Société, Monsieur Alexandre Bompard exerce les fonctions de Président du conseil d'administration et de directeur général de la Société. Son mandat d'administrateur a été renouvelé pour une durée de trois ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de la Société appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et son mandat de Président-Directeur Général a été renouvelé par le conseil d'administration du 17 juin 2016 pour une durée de trois ans égale à celle de son mandat d'administrateur.

### 3.1.1.3 / Comité exécutif

Le comité exécutif du Groupe est composé des personnes suivantes :

- Alexandre Bompard, Président-Directeur Général ;
- Claudia Almeida E Silva, directrice générale Fnac Portugal supervise les activités au Brésil ;
- Frédérique Giavarini, directrice des ressources humaines Groupe Fnac Darty ;
- Laurent Glepin, directeur de la communication Groupe Fnac Darty ;
- Vincent Gufflet, directeur des services Darty ;
- Katia Hersard, directrice France Billet ;
- Éric looss, directeur de la DOSI Fnac ;
- Benoît Jaubert, directeur général Darty France ;
- Christian Lou, directeur Marketing et E-commerce Darty ;
- Charles-Henri de Maleissye, directeur général Vanden Borre ;
- Matthieu Malige, directeur financier Groupe Fnac Darty, supervise les activités de BCC ;
- Enrique Martinez, directeur général Europe du Nord Fnac ;
- Élodie Perthuisot, directrice commerciale Fnac ;
- Marcos Ruao, directeur général Fnac Espagne ;
- Olivier Theulle, directeur des opérations Fnac ;
- Alexandre Viros, directeur Marketing et E-commerce Fnac.

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

### 3.1.1.4 / Déclaration relative aux membres du conseil d'administration

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

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

de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun contrat de service liant les administrateurs à la Société ou l'une quelconque

de ses filiales sous réserve des contrats commerciaux mentionnés en section 3.1.2 et de la convention décrite à l'article 7.7.2.3 ci-après.

### 3.1.2 / Conflits d'intérêts

---

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

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de pacte ou accord quelconque, conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel l'un des membres du conseil d'administration de la Société a été nommé en cette qualité, 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 ;

- un accord (venu à expiration fin décembre 2016) portant sur le suivi du processus d'acquisition de Darty et de toute opération capitalistique liée à cette acquisition avec le Cabinet BDGS dont un administrateur de Groupe Fnac est Associé Fondateur telle que cette convention est décrite à l'article 7.7.2.3 ci-après.

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

## 3.2 / FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE CONTRÔLE

### 3.2.1 / Mandats des membres des organes d'administration et de direction \_\_\_\_\_

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

Il est rappelé que le renouvellement du mandat des administrateurs intervient par roulement périodique.

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

À la connaissance de la Société, il n'existe pas à la date d'enregistrement du présent Document de référence de contrat de service liant les membres du conseil d'administration à la Société ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages sous réserve des contrats commerciaux mentionnés en section 3.1.2

lesquels sont conclus dans le cadre normal de la conduite des affaires et dans des conditions courantes du marché et de la convention réglementée (ayant pris fin en décembre 2016) telle que décrite à l'article 7.7.2.3.

### 3.2.3 / Comités du conseil d'administration \_\_\_\_\_

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

Dans ce cadre, le conseil d'administration de la Société a décidé la création de trois comités : un comité d'audit, un comité des nominations et des rémunérations et un comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, dont la composition, les attributions et les règles de fonctionnement sont décrites ci-après.

#### 3.2.3.1 / **Comité d'audit**

Le conseil d'administration de la Société a décidé la mise en place d'un comité d'audit et fixé les termes de son règlement intérieur, 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.

La composition de ce comité a été modifiée par le conseil d'administration de la Société lors de ses séances des 22 octobre 2015 et 23 mai 2016 : le Président en est Jacques Veyrat (administrateur indépendant) et ses deux autres membres sont Carole Ferrand (administrateur) et Marie Cheval (administrateur indépendant).

Le mandat de Carole Ferrand en qualité de membre du Comité d'audit a été renouvelé par le conseil d'administration du 28 février 2017, sous réserve de renouvellement de son mandat d'administrateur par l'assemblée générale se tenant en 2017.

### 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.

### 3.2.3.2 / Comité des nominations et des rémunérations

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

#### Composition

Les membres du comité des nominations et des rémunérations ont été nommés pour une durée indéterminée (étant précisé que leur mandat viendra à expiration, en tout état de cause, lors de l'expiration de leur mandat de membre du conseil d'administration) et ont été choisis en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence en matière de sélection ou de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées.

La composition de ce comité a été réitérée par le conseil d'administration de la Société lors de sa séance du 17 février 2016 : le Président en est Nonce Paolini (administrateur indépendant) et ses deux autres membres sont Patricia Barbizet (administrateur) et Antoine Gosset-Grainville (administrateur indépendant).

#### Attributions

Le comité des nominations et des rémunérations est un comité spécialisé du conseil d'administration dont la mission principale est d'assister celui-ci dans la composition des instances dirigeantes de la Société et de son Groupe et dans la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux ou cadres dirigeants du Groupe, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé du Groupe.

Dans ce cadre, il exerce notamment les missions suivantes :

- *propositions de nomination des membres du conseil d'administration, de la direction générale et des comités du conseil* – Le comité des nominations et des rémunérations a pour mission de faire des propositions au conseil d'administration en vue de la nomination des membres du conseil d'administration (par l'assemblée générale ou par cooptation) et du ou des directeurs généraux, ainsi que des membres et du Président de chacun des autres comités du conseil d'administration. Lorsqu'il émet ses recommandations, le comité prend notamment en compte les critères suivants : (i) l'équilibre souhaitable de la composition du conseil d'administration au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société, (ii) le nombre souhaitable de membres indépendants, (iii) la proportion d'hommes et de femmes requise par la réglementation en vigueur, (iv) l'opportunité de renouvellement des mandats et (v) l'intégrité, la compétence, l'expérience et l'indépendance de chaque candidat. Le comité des nominations et des rémunérations doit également organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs membres indépendants et réaliser ses

propres études sur les candidats potentiels avant qu'aucune démarche ne soit faite auprès de ces derniers. Lorsqu'il émet ses recommandations, le comité des nominations et des rémunérations doit tendre à ce que les membres indépendants du conseil d'administration et des comités spécialisés du conseil, dont notamment le comité d'audit et le comité des nominations et des rémunérations, comportent au minimum le nombre de membres indépendants requis par les principes de gouvernance auxquels la Société se réfère ;

- *évaluation annuelle de l'indépendance des membres du conseil d'administration* – Le comité des nominations et des rémunérations examine chaque année, avant la publication du rapport annuel de la Société, la situation de chaque membre du conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société, et soumet ses avis au conseil en vue de l'examen, par ce dernier, de la situation de chaque intéressé au regard de ces critères ;
- *examen et proposition au conseil d'administration concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des membres de la direction générale et des principaux dirigeants du Groupe* – Le comité des nominations et des rémunérations a pour mission d'établir des propositions qui comprennent la rémunération fixe et variable, mais également, le cas échéant, les options de souscription ou d'achat d'actions, les attributions d'actions de performance, les régimes de retraite et de prévoyance, les indemnités de départ, les avantages en nature ou particuliers et tout autre éventuel élément de rémunération directe ou indirecte pouvant constituer la rémunération des membres de la direction générale. Il est informé des mêmes éléments de la rémunération des principaux cadres dirigeants du Groupe et des politiques mises en œuvre à ce titre au sein du Groupe. Dans le cadre de l'élaboration de ses propositions et travaux, le comité des nominations et des rémunérations prend en compte les pratiques de place en matière de gouvernement d'entreprise auxquelles la Société adhère ;
- *examen et proposition au conseil d'administration concernant la méthode de répartition des jetons de présence* – Le comité des nominations et des rémunérations propose au conseil d'administration une répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux membres du conseil d'administration, en tenant compte notamment de leur assiduité au conseil et dans les comités qui le composent, des responsabilités qu'ils encourent et du temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions. Le comité des nominations et des rémunérations formule également une proposition sur la rémunération allouée au Président et au Vice-Président du conseil d'administration de la Société.

#### Fonctionnement

Les réunions du comité des nominations et des rémunérations sont valablement tenues dès lors que deux membres y participent. Les propositions du comité des nominations et des rémunérations sont adoptées à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix.

Le comité des nominations et des rémunérations se réunit autant de fois qu'il le juge nécessaire et au moins une fois par an, préalablement à la réunion du conseil d'administration se prononçant sur la situation des membres du conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société (sur la notion d'« indépendance », voir la section 3.5.2.5 « Indépendance des administrateurs » du présent Document de référence) et, en tout état de cause, préalablement à toute réunion du conseil d'administration se prononçant sur la fixation de la rémunération des membres de la direction générale ou sur la répartition des jetons de présence.

### 3.2.3.3 / Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

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

#### Composition

Les membres du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale sont nommés pour une durée indéterminée (étant précisé que leur mandat viendra à expiration, en tout état de cause, lors de l'expiration de leur mandat de membre du conseil d'administration) et sont choisis en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence dans l'appréciation des questions sociales, environnementales et sociétales.

La composition de ce comité a été réitérée par le conseil d'administration de la Société lors de sa séance du 28 février 2017 en tant qu'elle concerne Brigitte Taittinger-Jouyet (administrateur indépendant) qui en est la Présidente (sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'assemblée générale se tenant en 2017), Alexandre Bompard (Président du conseil d'administration) et Arthur Sadoun (administrateur indépendant). Le conseil d'administration a proposé de nommer en remplacement d'Alban Gréget, dont le mandat expire à l'issue de l'assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice 2016, Héloïse Temple-Boyer, dont la nomination en qualité d'administrateur, en remplacement d'Alban Gréget, 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.

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.

## 3.2.4 / Déclaration relative au gouvernement d'entreprise

La Société se réfère aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF »), mis à jour en novembre 2016.

Le Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère peut être consulté sur Internet <sup>(1)</sup>. 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 3.3.1 reflètent avec précision et exhaustivité les éléments de rémunérations d'Alexandre Bompard. 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 et d'options de performance. 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.

La Société s'est également dotée d'une charte de déontologie boursière qui a été mise à jour par le conseil d'administration lors de sa séance du 26 janvier 2017 consécutivement à la mise en application du Règlement « Abus de marché ». Cette charte tend à prévenir le délit d'initié interdisant à tout initié et son (ses) ayant(s) droit d'utiliser et/ou de communiquer une information privilégiée, ainsi que de recommander à une autre personne, sur la base d'une information privilégiée, d'effectuer des opérations sur les instruments financiers de la Société.

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

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

(1) [http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/AFEP-MEDEF/2017/Code\\_de\\_gouvernement\\_d\\_entreprise\\_des\\_societes\\_cotees\\_novembre\\_2016.pdf](http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/AFEP-MEDEF/2017/Code_de_gouvernement_d_entreprise_des_societes_cotees_novembre_2016.pdf)

### 3.2.5 / Opérations sur titres des dirigeants

Monsieur Alexandre Bompard s'est engagé lors du conseil d'administration du 29 mai 2015 à réinvestir en actions Groupe Fnac les deux montants de rémunération variable pluriannuelle versés en 2015, nets de tous impôts et taxes, soit 4 320 932 euros. Ce montant a été investi en 80 750 actions Groupe Fnac le 4 décembre 2015, M. Alexandre Bompard ayant pris l'engagement de détenir ces actions au nominatif pendant une durée minimum de deux ans. M. Alexandre Bompard a

également investi en 88 529 actions Groupe Fnac les montants de rémunération variable pluriannuelle versés en 2016 nets de tous impôts et taxes soit 5 311 740 euros (conformément à la section 3.3.1 « Rémunération et avantages du Président-Directeur Général » du présent Document de référence). M. Alexandre Bompard détient à la date du présent Document de référence 169 643 actions Groupe Fnac.

## 3.3 / RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

### 3.3.1 / Rémunérations et avantages du Président-Directeur Général

La Société est une société anonyme à conseil d'administration, pour laquelle les fonctions de Président du conseil d'administration et de directeur général sont réunies et exercées par Monsieur Alexandre Bompard à compter du 17 avril 2013.

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

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 17 février 2016, 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 4 avril 2016, 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.

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.

#### Rémunération fixe

Pour l'exercice 2016, la rémunération annuelle fixe du Président-Directeur Général a été fixée à 900 000 euros bruts identique à celle de 2015, 2014 et 2013. Le montant dû et versé au titre de 2016 s'élève à 900 000 euros bruts.

#### Rémunération variable annuelle

Pour l'exercice 2016 comme pour les exercices 2015 et 2014, la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général est d'un montant maximum de 105 % de la rémunération annuelle fixe.

À l'identique de 2015 et 2014, elle se répartit à 80 % sur des objectifs financiers avec un taux d'atteinte maximum de 85 % et à 20 % sur des objectifs qualitatifs avec un taux d'atteinte maximum de 20 %.

Les objectifs financiers 2016 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 20 % de l'objectif total avec un taux d'atteinte maximum de 100 % ;
- l'évolution des parts de marché Groupe correspondant à 10 % de l'objectif total avec un taux d'atteinte maximum de 100 %.

Le niveau de réalisation des critères ci-dessus a été établi de manière précise pour chacun d'entre eux. Compte tenu des taux d'atteinte sur chacun des critères économiques, financiers et qualitatifs, de la bonne réalisation de l'opération d'acquisition du Groupe Darty et de la mise en œuvre satisfaisante des premières étapes de l'intégration, le conseil d'administration a approuvé le

versement d'une rémunération variable annuelle de 931 500 euros, ce qui représente 103,5 % de la rémunération annuelle fixe.

Pour rappel, en 2015 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 2016.

### Rémunération variable pluriannuelle

Le conseil d'administration du 4 avril 2016 sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé la mise en œuvre d'un dispositif 2016 de rémunération variable pluriannuelle d'équivalent en actions gratuites débouclées en numéraire.

Le dispositif consiste en l'attribution de l'équivalent de 28 996 actions gratuites débouclées en numéraire à Monsieur Alexandre Bompard. 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 Groupe Fnac précédant le 17 juin 2018). Si ce cours de l'action Groupe Fnac en juin 2018 est inférieur à un cours prédéfini, il ne sera procédé à aucun versement.

L'acquisition de cet équivalent en actions gratuites est soumise par ailleurs à une condition de présence au 16 juin 2018 : le versement associé, en numéraire, sera mis en œuvre au plus tard en septembre 2018 sous condition de présence et de performance. Ce montant, net de tous impôts et taxes, sera réinvesti par le bénéficiaire en actions Groupe Fnac pour une durée minimale de deux ans, ces actions étant détenues au nominatif.

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 Groupe Fnac précédant le 17 juin 2016) par action. Ces montants ne sont pas acquis au mandataire social compte tenu des conditions de performance et de présence.

Pour rappel, en 2015, l'équivalent de 21 746 actions gratuites débouclées en numéraire a été attribué à Monsieur Alexandre BOMPARD. Le versement en numéraire sera mis en œuvre en avril 2017 sous condition de présence et de performance.

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 Groupe Fnac de février 2017). Si ce cours de l'action Groupe Fnac en février 2017 est inférieur à un cours prédéfini, il ne sera procédé à aucun versement.

La valorisation des montants bruts à la date d'attribution tel que retenu dans le cadre d'IFRS 2 avant étalement de la charge sur la période d'acquisition de l'équivalent en actions gratuites attribuées en 2015 est de 958 999 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 44,10 euros (moyenne des 20 cours de bourse précédant le

26 février 2015) par action. Ces montants ne sont pas acquis au mandataire social compte tenu des conditions de performance et de présence.

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 Groupe Fnac de février 2016. Cette moyenne de cours est de 55,33 euros et permet au critère de performance d'être atteint en totalité. En conséquence et compte tenu de la présence de Monsieur Alexandre Bompard au 29 février 2016, les deux tiers de cette rémunération variable brute (hors charges patronales), soit 2 141 415 euros, lui ont été versés sur le mois d'avril 2016. Le cours de 55,33 euros illustre la très forte évolution de la valeur boursière entre février 2014, jour de l'attribution du plan 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.

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.

Pour rappel, en 2013, 197 925 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 juillet 2015 et le dernier tiers est arrivé à maturité en juillet 2016.

La valeur de l'unité retenue correspond à la moyenne des cours de clôture de bourse de l'action Groupe Fnac de juillet 2015. Cette moyenne de cours est de 55,07 euros et permet au critère de performance d'être atteint en totalité. Compte tenu de la présence de Monsieur Alexandre Bompard au 31 juillet 2016, le tiers restant de cette rémunération variable brute (hors charges patronales), soit 3 632 880 euros, lui a été versé sur le mois de juillet 2016. Le cours de 55,07 euros illustre la très forte évolution de la valeur boursière entre juillet 2013, jour de l'attribution du plan et juillet 2015. Le cours de bourse est ainsi passé de 18,19 euros en juillet 2013 à 55,07 euros en juillet 2015 soit une progression de plus de 200 %. Parallèlement la capitalisation a cru de 617 millions d'euros en passant de 302 millions d'euros en juillet 2013 à 919 millions d'euros en juillet 2015.

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 du Groupe Fnac, 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 seront versées en numéraire. Si le cours de l'action Groupe Fnac à chaque échéance est inférieur à un cours cible, il ne sera procédé à aucun versement.

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 291 448 euros pour l'échéance du 30 septembre 2017 et 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. Ces montants ne sont pas acquis au mandataire social compte tenu des conditions de performance et de présence.

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 du Groupe Fnac, 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 seront versées en numéraire. Si le cours de l'action Groupe Fnac à chaque échéance est inférieur à un cours cible, il ne sera procédé à aucun versement.

La première tranche des options de performance attribuées en 2014 est donc arrivée à échéance au 30 septembre 2016. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Groupe Fnac précédant le 30 septembre 2016 (moyenne à 65,74 euros), les critères de performance ont été respectés et la totalité des options de performance de la première tranche ont été acquises par Monsieur Alexandre Bompard au 30 septembre 2016, soit 82 738 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 Groupe Fnac du 1er octobre au 20 octobre 2016 (moyenne à 62,94 euros). Le montant brut en numéraire associé de 3 254 913 euros (hors charges patronales) a été versé sur le mois d'octobre 2016.

La valorisation du montant brut 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 2014 est de 280 478 euros pour l'échéance du 30 septembre 2017. Cette valorisation a été calculée selon la méthode Black & Scholes avec les paramètres suivants : un cours de bourse de référence égal au cours d'exercice soit 23,60 euros (moyenne des 20 cours de bourse précédant le 26 février 2014) par action, une volatilité de 30 % et du taux sans risque Swap Euribor.

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

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 du Groupe Fnac, 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 seront versées en numéraire. Si le cours de l'action Groupe Fnac à chaque échéance est inférieur à un cours cible, il ne sera procédé à aucun versement.

La deuxième tranche des options de performance attribuées en 2013 est donc arrivée à échéance au 31 mars 2016. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Groupe Fnac précédant le 31 mars 2016 (moyenne à 57,17 euros), les critères de performance ont été respectés et la totalité des options de performance de la deuxième tranche ont été acquises par Monsieur Alexandre Bompard au 31 mars 2016, soit 79 959 options de performance. Le montant brut en numéraire associé de 2 949 688 euros (hors charges patronales) a été versé sur le mois d'avril 2016.

Le cours de 57,17 euros illustre la très forte évolution de la valeur boursière entre octobre 2013, jour de l'attribution du plan et mars 2016. Le cours de bourse est ainsi passé de 20,28 euros en octobre 2013 à 57,17 euros en mars 2016 soit une progression de plus de 180 %. Parallèlement la capitalisation a crû de 617 millions d'euros en passant de 337 millions d'euros en octobre 2013 à 954 millions d'euros en mars 2016.

La valorisation du montant brut 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 2013 est de 351 832 euros pour l'échéance du 31 mars 2017. Cette valorisation a été calculée selon la méthode Black & Scholes avec les paramètres suivants : un cours de bourse de référence égal au cours d'exercice soit 20,28 euros (moyenne des 20 cours de bourse précédant le 22 octobre 2013) par action, une volatilité de 30 % et du taux sans risque Swap Euribor.

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

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

Comme en 2015, Monsieur Alexandre Bompard a décidé de réinvestir en actions Groupe Fnac l'intégralité des montants de rémunération variable pluriannuelle versés en 2016, nets de tous impôts et taxes. Les actions ainsi acquises seront détenues au nominatif pendant au moins deux ans.

## Jetons de présence

Les jetons de présence dus à Monsieur Alexandre Bompard au titre du mandat exercé en 2016 au sein du conseil d'administration du Groupe Fnac s'élèvent à 27 558 euros.

En mars 2016, 28 733 euros lui ont été versés au titre des jetons de présence dus au titre de 2015.

## Avantages en nature

Monsieur Alexandre Bompard dispose en 2016 d'un véhicule de société qui représente un avantage en nature d'un montant de 6 821 euros. Ce montant s'élevait à 6 637 euros au titre de 2015. Monsieur Alexandre Bompard bénéficie en 2016 d'une assurance chômage et d'une rente éducation complémentaire pour lesquelles des cotisations ont été réglées au titre de l'année 2016, respectivement de 12 529 euros et de 2 782 euros. Ces cotisations sont soumises à charges sociales et patronales et sont donc traitées comme avantages en nature. En 2015, les cotisations versées au titre de l'assurance chômage et la rente éducation s'élevaient respectivement à 14 787 euros (dont 2 445 euros au titre de 2014) et 2 808 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 du Groupe Fnac en France.

Les montants des cotisations au titre de 2016 et 2015 s'élèvent respectivement à 10 631,04 euros et 10 472,40 euros. 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.

## Rémunération globale

Les montants versés en 2016 et en 2015 de la rémunération globale et des éléments qui la composent comme détaillés ci-dessus, au titre de 2016 et de 2015, s'élèvent respectivement à 13 871 892 euros et 11 523 238 euros, dont une rémunération fixe respectivement de 900 000 euros et de 900 000 euros, une rémunération variable annuelle respectivement de 931 500 euros et de 902 056 euros, une rémunération variable pluriannuelle respectivement de 11 978 895 euros et 9 657 746 euros, le versement de jetons de présence respectivement de 28 733 euros et de 28 733 euros, des avantages en nature respectivement de 22 133 euros et de 24 231 euros et enfin les cotisations du régime de retraite supplémentaire respectivement de 10 631 euros et de 10 472 euros. Par ailleurs, les montants dus en 2016 et versés en 2017, au titre de la rémunération variable annuelle et

des jetons de présence, sont respectivement de 931 500 euros et 27 558 euros.

Comme en 2015, Monsieur Alexandre Bompard a décidé de réinvestir en actions Groupe Fnac l'intégralité des montants de rémunération variable pluriannuelle versés en 2016, nets de tous impôts et taxes. Les actions ainsi acquises seront détenues au nominatif pendant au moins deux ans.

Pour mémoire en 2015, Monsieur Alexandre Bompard avait déjà réinvesti la totalité de sa rémunération variable pluriannuelle, nette de tous impôts et taxes, en actions Groupe Fnac. Ainsi, le 4 décembre 2015 il a acquis 80 750 actions qui sont détenues au nominatif. Monsieur Alexandre Bompard a pris l'engagement de les conserver pendant au moins deux ans.

## 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 est limité à une période de deux ans à compter de la fin de son mandat. En contrepartie de cet engagement, Monsieur Alexandre Bompard percevra une indemnité compensatrice brute s'élevant à 80 % de sa rémunération mensuelle fixe, pendant une période de deux ans à compter de la cessation effective de son mandat. Le conseil d'administration pourra renoncer à la mise en œuvre de cette clause.

Aucun montant n'est dû ni au titre de l'exercice 2016 ni au titre de 2015. 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.

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

## Rémunération fixe et variable au titre de 2017

Le conseil d'administration du 28 février 2017, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de maintenir inchangée à 900 000 euros la rémunération fixe de son Président-Directeur Général pour l'exercice 2017. 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 120 % de la rémunération fixe.

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 a également été ajouté. Ces objectifs sont pré établis de manière précise.

### 3.3.2 / Rémunérations des mandataires sociaux – jetons de présence

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

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

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

Sur la base des recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 17 février 2016 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 2015.

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 %.

Au cours de l'exercice 2016, sur le montant global annuel de jetons de présence de 300 000 euros (approuvé par l'assemblée générale mixte du 17 avril 2013) une somme globale de 274 381 euros a été versée au titre de l'exercice 2015, se décomposant comme suit :

Noms	Montant versé en 2015 au titre de 2014 <i>(en euros)</i>	Montants versés en 2016 au titre de 2015 <i>(en euros)</i>
Patricia Barbizet	27 686	27 686
Alexandre Bompard	28 733	28 733
Stéphane Boujnah	43 114	40 448
Carole Ferrand	34 543	34 543
Antoine Gosset-Grainville	27 686	27 686
Alban Gréget	22 733	22 733
Nonce Paolini	32 829	30 162
Arthur Sadoun	13 400	20 067
Brigitte Taittinger-Jouyet	17 400	13 400
Jacques Veyrat	23 686	28 924
<b>TOTAL</b>	<b>271 810</b>	<b>274 381</b>

Le montant global des jetons de présence au titre de l'exercice 2016 s'élève à 286 599 euros.

Les administrateurs ne perçoivent aucune autre rémunération, à l'exception de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, comme indiqué en section 3.3.1 du Document de référence.

## 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. À ce titre, un nouvel accord de participation a été conclu par le Groupe le 24 juin 2016 pour une durée déterminée de trois ans.

Les sociétés du Groupe Darty bénéficient également d'accords de participation à durée indéterminée.

#### 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 dont la plupart ont été renégociés en 2016. Chaque accord comporte sa propre formule de calcul de l'intéressement.

#### 3.4.1.3 / Plans d'épargne de Groupe

La mise en place d'un plan d'épargne est obligatoire dans les sociétés ayant mis en place un accord de participation en application de l'article L. 3332-3 du Code du travail. Un plan d'épargne de groupe a été conclu au sein du Groupe Fnac le 15 avril 2002 pour une durée d'un an reconductible par tacite reconduction. Ce plan offre aux salariés du Groupe Fnac ayant plus de trois mois d'ancienneté la possibilité d'affecter immédiatement et en totalité les sommes qui leur sont versées au titre de la participation et d'intéressement à la souscription de parts de fonds communs de placement d'entreprises (FCPE). Un avenant a été conclu le 19 février 2016 ajoutant un nouveau fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) « Actionnariat Groupe Fnac » investi en titres cotés de l'entreprise.

Les sociétés du Groupe Darty bénéficient également d'un plan d'épargne de groupe permettant également aux salariés du Groupe 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).

### 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 16 juin 2020.

Au cours de l'exercice 2016, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 4 avril 2016 a décidé l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (125 bénéficiaires) dans l'objectif de les fidéliser tout en alignant leur intérêt sur celui de la Société et de ses actionnaires. La durée de ce plan est de quatre ans, deux ans d'acquisition (17 juin 2016 – 16 juin 2018) et deux ans de conservation pour les résidents français (17 juin 2018 – 16 juin 2020) et de quatre ans d'acquisition (17 juin 2016 – 16 juin 2020) pour les résidents étrangers. L'acquisition des actions gratuites est soumise à une condition de présence et à une condition de performance assise sur la moyenne des 20 cours de clôture de bourse de l'action Groupe Fnac précédant le 17 juin 2018. Si ce cours est inférieur à un cours prédéfini, aucune action gratuite ne sera acquise. Ce plan 2016 d'attribution d'actions gratuites (détaillé à la section 7.2.4 du présent Document de référence), tout comme le plan 2015 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.

Les plans d'options de souscription d'actions de 2013, 2014 et 2015 (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 3.5.2.8 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 / RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

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

présentée au comité des nominations et des rémunérations du 27 février 2017, sa seconde partie ayant fait l'objet d'une présentation au comité d'audit de la Société du 24 février 2017.

L'intégralité de ce rapport a fait l'objet d'une approbation du conseil d'administration lors de sa réunion du 28 février 2017 conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

#### 3.5.1 / Composition du conseil d'administration

##### 3.5.1.1 / Composition actuelle du conseil

Le conseil est composé d'administrateurs d'expérience large et diversifiée, notamment en matière de stratégie d'entreprise, finances, économie, distribution, industrie, comptabilité, gestion et contrôle de sociétés commerciales ou financières. La durée statutaire du mandat d'administrateur est de trois ans, renouvelable.

Afin d'éviter un renouvellement en bloc des membres du conseil d'administration et de favoriser le renouvellement harmonieux des administrateurs, un renouvellement échelonné du conseil d'administration a été défini par le règlement intérieur du conseil d'administration adopté lors de la séance du 17 avril 2013.

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

Le conseil est composé actuellement de douze administrateurs :

Nom	Âge*	Nationalité	Adm. indépendant	Mandat	Début du 1 <sup>er</sup> mandat	Fin du mandat en cours	Participation à un comité		
							Audit	Nominations et rémunérations	Responsabilité sociale, environ. et sociétale
Alexandre Bompard	44 ans	Française		PDG	2013	2019			X
Patricia Barbizet	61 ans	Française		Vice-Présidente	2013	2019		X	
Marie Cheval	42 ans	Française	X	Administrateur	2016	2019	X		
Carole Ferrand	46 ans	Française		Administrateur	2013	2017	X		
Simon Gillham	60 ans	Britannique		Administrateur	2016	2019			
Antoine Gosset-Grainville	50 ans	Française	X	Administrateur	2013	2019		X	
Alban Gréget	40 ans	Française		Administrateur	2013	2017			X
Nonce Paolini	67 ans	Française	X	Administrateur	2013	2018		X	
Stéphane Roussel	55 ans	Française		Administrateur	2016	2019			
Arthur Sadoun	45 ans	Française	X	Administrateur	2013	2018			X
Brigitte Taittinger-Jouyet	57 ans	Française	X	Administrateur	2013	2017			X
Jacques Veyrat	54 ans	Française	X	Administrateur	2013	2019	X		

\* Au 31 décembre 2016.

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.

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

### 3.5.1.2 / Composition du conseil

Conformément aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, modifiant notamment l'article L. 225-37 du Code de commerce, en vertu duquel le présent rapport est établi, il est précisé qu'il a été tenu compte du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil conformément à la loi. Il convient de noter que sur l'année 2016, les femmes représentent 33 % des membres du conseil d'administration.

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

### 3.5.2.1 / Règlement intérieur du conseil

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

Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous 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.

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

Une charte de déontologie boursière a été adoptée par le conseil d'administration rappelant les obligations réglementaires notamment en matière de prévention des manquements d'initiés des dirigeants et a fixé les règles qui s'imposent aux administrateurs quant aux restrictions d'intervention sur les titres de la Société, ou plus généralement du Groupe, en prévoyant l'établissement de « fenêtres négatives » :

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

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

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

Le règlement intérieur impose aux administrateurs un engagement d'informer le Président du conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs devoirs à l'égard de la société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs, et de ne pas prendre part au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement.

### 3.5.2.2 / Direction générale

Il a été décidé lors de la réunion du conseil d'administration de Groupe Fnac du 17 avril 2013 de maintenir l'unicité des fonctions de Président du conseil d'administration et de directeur général. En effet, Alexandre Bompard assure la conduite des affaires du Groupe depuis janvier 2011 et en a donc une expérience approfondie. Cette organisation répond à la nécessité de faire preuve de réactivité dans l'administration et la gestion du Groupe dans un environnement économique complexe. Elle favorise également un dialogue dynamique entre la direction et le conseil d'administration dont le conseil d'administration a pu constater l'efficacité notamment lors de l'opération de rapprochement avec

Darty. Alexandre Bompard est assisté d'un comité exécutif (décrit en section 3.1.1.3) en charge des directions fonctionnelles ou opérationnelles lui permettant ainsi de maintenir l'efficacité de la gouvernance. Afin d'assurer un équilibre des pouvoirs au sein du conseil à l'occasion de la fusion des fonctions de Président et de directeur général, le conseil d'administration a décidé de limiter les pouvoirs du Président-Directeur Général comme décrit en section 3.5.2.3 ci-après.

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

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

Le conseil d'administration lors de sa séance du 28 février 2017 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 50 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 80 millions d'euros.

Le conseil a décidé que ces autorisations et seuils étaient fixés pour une durée de deux ans expirant le 28 février 2019.

Le conseil d'administration du 28 février 2017 a également renouvelé, pour une durée d'un an, l'autorisation accordée au Président-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.

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

### 3.5.2.4 / Conformité à un Code de gouvernement d'entreprise

La Société se réfère au « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF » révisé en novembre 2016.

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

### 3.5.2.5 / 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, qui sont les suivants :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, ni salarié dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de sa société mère 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 à la date à laquelle son mandat en cours lui a été conféré.

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

Il est rappelé qu'au cours de l'exercice 2015, une convention réglementée avait été conclue avec BDGS Associés, 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.

BDGS Associés avait été désigné parmi d'autres cabinets d'avocats spécialisés pour intervenir sur l'acquisition de Darty et sur l'opération d'entrée au capital de Vivendi.

Lors de l'exercice 2015, le conseil d'administration avait alors examiné la relation d'affaires existant entre Groupe Fnac et BDGS Associés pour apprécier le caractère d'indépendance de Monsieur Antoine Gosset-Grainville. Le conseil d'administration avait tout d'abord relevé que Monsieur Antoine Gosset-Grainville n'intervenait pas sur les projets et, compte tenu de la forme juridique du cabinet constitué sous forme d'Association d'Avocats à Responsabilité Individuelle, n'était pas tenu des actes accomplis par BDGS Associés. De plus, des procédures strictes au sein de BDGS Associés de type « muraille de Chine » avaient été

mises en place de sorte qu'il n'intervienne pas dans la relation commerciale entre Groupe Fnac et BDGS Associés. Enfin, lors de cet examen, le conseil d'administration avait relevé que le montant des honoraires perçus par BDGS Associés correspondait à un faible pourcentage des honoraires totaux du cabinet.

Le conseil d'administration lors de sa séance du 28 février 2017 a pris acte que la relation d'affaires avec BDGS Associés a pris fin en décembre 2016 et que la convention réglementée conclue en 2015 est devenue sans objet.

Dans ces conditions et BDGS Associés n'entretenant plus de relations d'affaires avec Groupe Fnac, le conseil d'administration a confirmé le caractère d'indépendance de Monsieur Antoine Gosset-Grainville.

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

### 3.5.2.6 / Activité du conseil et de ses comités spécialisés

#### Activité du conseil d'administration en 2016 et jusqu'au 28 février 2017

#### Activité du conseil d'administration en 2016

Au cours de l'année 2016, le conseil s'est réuni à onze reprises avec un taux de participation moyen de 92 % et a toujours été présidé par le Président-Directeur Général.

Dates	Administrateurs présents (taux de participation)
20 janvier	7/9 (77,7 %)
17 février	9/9 (100 %)
4 avril	9/9 (100 %)
11 avril	9/9 (100 %)
20 avril	9/9 (100 %)
23 mai	9/9 (100 %)
17 juin	12/12 (100 %)
18 juillet	11/12 (91,6 %)
27 juillet	9/12 (75 %)
15 septembre	11/12 (91,6 %)
20 octobre	9/12 (75 %)

Lors de sa réunion du 20 janvier 2016, le conseil a examiné la marche des affaires au 4<sup>e</sup> trimestre 2015 ainsi que les orientations budgétaires 2016.

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

Lors de sa réunion du 17 février 2016, le conseil d'administration a notamment :

- après avoir pris connaissance des travaux du comité d'audit en 2015, du plan d'audit 2016 et de la cartographie des risques 2015, arrêté les comptes annuels et rapports de l'exercice 2015 ;
- examiné et approuvé le budget 2016 ;
- 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 12 février 2016 et arrêté la rémunération variable 2015 du Président-Directeur Général ainsi que le montant et les modalités de sa rémunération fixe et variable au titre de l'exercice 2016 : 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 2015 ;
- pris connaissance des travaux du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale du 15 février 2016, 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 4 avril 2016 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 17 juin 2016.

Lors de sa réunion du 11 avril 2016 le conseil d'administration a notamment :

- examiné et approuvé les conditions du partenariat stratégique avec Vivendi consistant notamment à permettre l'entrée au capital de Vivendi pour un montant de 159 millions d'euros (correspondant à un prix de souscription de 54 euros par action, soit le cours de clôture au 8 avril 2016 sans décote) à hauteur de 15 % du capital de la Société ;
- convoqué l'assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire devant approuver cette augmentation de capital et nommer deux administrateurs représentant Vivendi.

Lors de sa réunion du 20 avril 2016 le conseil d'administration a notamment :

- examiné et approuvé les conditions de la mise en œuvre de l'acquisition de Darty plc via une procédure d'offre publique ;

- approuvé les conditions de l'offre révisée et de l'offre alternative révisée ainsi que les termes maximums de l'offre publique ;

- approuvé, à l'effet de financer l'opération, la conclusion d'un crédit revolving de 400 millions d'euros, d'un crédit relais d'un montant en principal de 950 millions d'euros et d'un crédit à terme d'un montant maximum de 300 millions d'euros.

Lors de sa réunion du 23 mai 2016, le conseil d'administration a notamment :

- coopté un nouvel administrateur, Madame Marie Cheval, en remplacement de Monsieur Stéphane Boujnah ;
- préparé l'assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire du 24 mai 2016.

Lors de sa réunion du 17 juin 2016, le conseil d'administration a notamment :

- renouvelé le mandat de Président-Directeur Général de Monsieur Alexandre Bompard, pour la durée de son mandat d'administrateur sous condition suspensive du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'assemblée générale mixte du 17 juin 2016 ;
- renouvelé le mandat de Vice-Présidente du conseil d'administration de Madame Patricia Barbizet pour la durée de son mandat d'administrateur sous condition suspensive du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'assemblée générale mixte du 17 juin 2016 ;
- approuvé et délégué les modalités de l'augmentation de capital de la Société en rémunération des titres apportés dans le contexte de l'offre publique d'acquisition de Darty plc ;
- préparé l'assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire du 17 juin 2016.

Lors de sa réunion du 18 juillet 2016, le conseil d'administration a notamment :

- approuvé les termes de la lettre d'engagement de la Société à l'égard de l'Autorité de la concurrence ;
- pris acte de la réalisation des conditions suspensives dont était assortie l'acquisition de Darty plc et déclaré celle-ci inconditionnelle.

Lors de sa réunion du 27 juillet 2016, le conseil d'administration a :

- arrêté les comptes du premier semestre 2016 ;
- modifié le règlement intérieur du conseil d'administration afin de formaliser les modalités permettant de prévenir tout conflit d'intérêts, et mis en conformité le règlement du comité d'audit avec l'ordonnance du 17 mars 2016 ayant transposé les dispositions de la Directive Transparence.

Lors de sa réunion du 15 septembre 2016, le conseil d'administration a notamment :

- approuvé les conditions d'une émission d'obligations à haut rendement permettant le refinancement des montants dus au titre du crédit relais ainsi qu'une partie des frais et coûts d'acquisition de Darty plc.

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

Lors de sa réunion du 20 octobre 2016, le conseil d'administration a notamment :

- examiné la marche des affaires au troisième trimestre 2016 ;
- arrêté les documents de gestion prévisionnelle de la Société.

#### Activité du conseil d'administration du 1<sup>er</sup> janvier au 28 février 2017

Lors de sa réunion du 26 janvier 2017, le conseil d'administration a examiné la marche des affaires du 4<sup>e</sup> trimestre 2016 ainsi que les orientations budgétaires 2017.

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 ;
- renouvelé les seuils des opérations nécessitant l'autorisation préalable du conseil et 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 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.

### Évaluation du conseil d'administration

Conformément à son règlement intérieur, le conseil d'administration a procédé, à l'évaluation annuelle de son fonctionnement lors de la séance du 28 février 2017. Un questionnaire visant à l'évaluation du conseil et des comités spécialisés a été adressé aux administrateurs début 2016. Il a été obtenu des réponses homogènes restituées par un administrateur indépendant lors de la séance du conseil du 17 février 2016 confirmant l'appréciation, à l'unanimité des administrateurs, d'un fonctionnement positif du conseil tant en termes de préparation que de tenue des réunions.

### Comité d'audit

Constitué fin juin 2013, le comité d'audit a pour mission principale, dans la limite des fonctions du conseil d'administration, d'examiner les comptes annuels et semestriels, de s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables en vigueur dans l'entreprise et les principales filiales, d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, et de s'assurer de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques dans le Groupe. Dans l'exercice de sa mission, il entend et peut questionner les commissaires aux comptes. Sont portées à la connaissance du comité les principales problématiques identifiées par la direction de l'audit interne.

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

Le comité d'audit de Groupe Fnac est composé de trois administrateurs : Madame Carole Ferrand (administrateur), Madame Marie Cheval (administrateur indépendant), et Monsieur Jacques Veyrat, (administrateur indépendant), qui en assure la présidence.

Ainsi dans le respect des critères du Code AFEP-MEDEF, les administrateurs indépendants constituent les deux tiers du comité d'audit.

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

#### Activité du comité d'audit en 2016 et jusqu'au 24 février 2017

##### Activité du comité d'audit en 2016

En 2016, le comité d'audit s'est réuni quatre fois avec un taux de participation moyen de 100 %.

Dates	Administrateurs présents (taux de participation)
15 février	2/2 (100 %)
26 juillet	3/3 (100 %)
20 octobre	3/3 (100 %)
9 décembre	3/3 (100 %)

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

Une première réunion s'est tenue le 15 février 2016 consacrée principalement à :

- l'examen de la cartographie des risques 2015 ;
- l'examen des résultats de l'auto-évaluation 2015 des règles incontournables Fnac ;
- l'examen du projet de plan d'audit 2016 ;
- la validation du business plan 2016-2018 par unité génératrice de trésorerie (UGT) servant de base aux tests de valeur (*impairment tests*) et des écarts d'acquisition (*goodwill*) au 31 décembre 2015 ;
- la présentation des résultats financiers du Groupe Fnac au 31 décembre 2015 ;
- l'examen des travaux de clôture des comptes sociaux et consolidés et de leurs annexes au 31 décembre 2015 ;
- l'examen de l'indépendance des commissaires aux comptes, du montant de leurs honoraires versés, et du compte rendu de leurs prestations accomplies au titre des diligences directement liées à leur mission ;
- l'examen du projet de rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place.

La réunion du comité du 26 juillet 2016 a été principalement consacrée à :

- la présentation des comptes du Groupe Fnac au 30 juin 2016 et la revue du rapport financier semestriel ;
- l'examen des travaux de clôture semestrielle des comptes au 30 juin 2016 ;
- l'audition des commissaires aux comptes sur leur revue limitée des comptes semestriels ;
- le suivi du plan d'audit du 1<sup>er</sup> semestre 2016 ;
- la mise à jour du règlement intérieur du comité d'audit suite à la réforme de l'audit légal sous-tendue par la directive européenne du 17 juin 2016.

La réunion du comité du 20 octobre 2016 a été principalement consacrée à :

- l'examen du suivi du plan d'audit Fnac 2016 ;
- l'examen des principaux contentieux et contrôles juridiques, fiscaux et sociaux en cours pour les entités Fnac et Darty ;
- l'examen du suivi des services autres que la certification des comptes au 30 septembre 2016 pour les entités Fnac et Darty ;
- l'examen de la remédiation du risque IT évalué lors de la cartographie des risques 2015 Fnac ;
- l'examen du suivi de la contractualisation des gains arrières Fnac ;

- la présentation de l'audit interne Darty et de la cartographie des risques Darty ;
- la présentation de l'organisation du dispositif des commissaires aux comptes pour les travaux de la clôture 2016 sur le périmètre du Groupe Fnac Darty.

La réunion du comité du 9 décembre 2016 a été principalement consacrée aux points suivants :

- l'examen de la cartographie des risques 2016 du Groupe Fnac Darty ;
- l'examen du suivi des services autres que la certification des comptes au 30 novembre 2016 pour les entités Fnac et Darty ; les résultats de l'auto-évaluation 2016 des règles incontournables Fnac ;
- le projet de plan d'audit 2017 pour les deux enseignes Fnac et Darty ;
- la validation du business plan 2017-2019 par unité génératrice de trésorerie (UGT) servant de base aux tests de valeur (*impairment tests*) et des écarts d'acquisition (*goodwill*) au 31 décembre 2016.

Enfin, la réunion du comité du 24 février 2017 a été principalement consacrée aux points suivants :

- la présentation des résultats financiers du Groupe Fnac au 31 décembre 2016 ;
- l'examen des travaux de clôture des comptes sociaux et consolidés et de leurs annexes au 31 décembre 2016 ;
- 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 projet de rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place ;
- l'examen du processus de pilotage de l'appel d'offres dans le cadre du renouvellement des commissaires aux comptes du Groupe.

### **Comité des nominations et des rémunérations**

Le comité des nominations et des rémunérations a pour mission d'assister le conseil dans la composition des instances dirigeantes de la Société et de son Groupe ainsi que dans l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants sociaux ou cadres dirigeants du Groupe.

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

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

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

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

### Activités du comité des nominations et des rémunérations en 2016 et jusqu'au 27 février 2017

En 2016, le comité s'est réuni deux fois, avec un taux de présence de 100 %.

Le 12 février 2016, le comité s'est réuni pour examiner l'arrêté des éléments variables de la rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'année 2015, ainsi que les conditions de sa rémunération fixe et variable pour l'année 2016. Il a étudié les conditions de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe. Le comité a également proposé le renouvellement des membres du conseil d'administration et des comités spécialisés. Au cours de cette même réunion, le comité a procédé à 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 ou comptables des membres du comité d'audit. Les autres points évoqués durant cette réunion étaient l'arrêté de la répartition des jetons de présence pour l'année 2015 et la définition de la méthode de répartition des jetons de présence pour l'année 2016 ainsi que la revue du projet du rapport du Président du conseil relatif au gouvernement d'entreprise.

Le 30 mars 2016, le comité s'est réuni pour étudier les principes de dispositifs d'intéressement long terme mis en place au sein du Groupe.

Le 27 février 2017, le comité s'est réuni pour examiner l'arrêté des éléments variables de la rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'année 2016, ainsi que les conditions de sa rémunération fixe et variable pour l'année 2017. Il a étudié les conditions de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe. Le comité a également proposé le renouvellement des membres du conseil d'administration et des comités du conseil par comités spécialisés. Au cours de cette même réunion, le comité a procédé à 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 ou comptables des membres du comité d'audit. Les autres points évoqués durant cette réunion étaient 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 ainsi que la revue du projet du rapport du Président du conseil relatif au gouvernement d'entreprise.

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

## Politique de rémunération des mandataires sociaux

### Jetons de présence versés aux membres du conseil d'administration

#### Jetons de présence versés en 2016 au titre de 2015

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

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

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

Sur la base des recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 17 février 2016 a décidé la répartition en 2016 des jetons de présence au profit des membres du conseil et des comités spécialisés au titre des réunions qui se sont tenues au cours de l'exercice 2015.

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 %.

Au titre de l'exercice 2015, conformément à la décision du conseil d'administration du 17 février 2016, une somme globale de 274 381 euros a été versée au cours de l'année 2016. Le détail de cette attribution au profit des membres du conseil d'administration figure en section 3.3.2 du présent Document de référence.

#### Jetons de présence à verser en 2017 au titre de 2016

Comme pour les jetons de présence au titre de 2015 alloués en 2016, 60 % de la somme globale de 300 000 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.

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

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 28 février 2017 a alloué la somme globale de 286 599 euros aux membres du conseil d'administration et des comités à verser en 2017 au titre de 2016.

### Autres rémunérations

Les rémunérations et avantages accordés au dirigeant mandataire social ont été arrêtés par le conseil d'administration lors de sa réunion du 17 février 2016, sur recommandations du comité des nominations et rémunérations. La politique de rémunération variable annuelle et pluriannuelle a été structurée afin de renforcer le lien entre la rémunération versée et la performance du Groupe. À l'identique de 2015 et 2014, en plus d'une rémunération fixe, une rémunération variable annuelle a été entérinée, qui repose pour 80 % sur des objectifs financiers. Les critères financiers retenus par le conseil d'administration pour l'exercice 2016 sont au nombre de quatre et basés sur des indicateurs de performance du Groupe en termes de génération de cash-flow libre, de résultat opérationnel courant, de chiffre d'affaires Groupe et d'évolution de parts de marché Groupe. La partie variable est égale, à objectifs atteints, à 105 % de la rémunération fixe du Président-Directeur Général.

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

Le conseil d'administration du 4 avril 2016 a attribué un équivalent en actions gratuites débouclées en numéraire à Monsieur Alexandre Bompard.

Cet équivalent en actions gratuites sera acquis le 17 juin 2018, sous condition de présence et de performance boursière de l'action Groupe Fnac (moyenne des 20 cours de clôture de bourse de l'action Groupe Fnac précédant le 17 juin 2018). La valeur de l'équivalent en actions gratuites est assise sur cette moyenne. Si cette moyenne en juin 2018 est inférieure à un cours prédéfini, il ne sera procédé à aucun versement. Le versement associé, en numéraire, sera mis en œuvre sous condition de présence au plus tard le 30 septembre 2018.

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

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

### Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

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

Ce comité fait le bilan des actions et des résultats de l'année passée et présente les orientations stratégiques du Groupe 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.

Le comité est composé de quatre administrateurs : Madame Brigitte Taittinger-Jouyet (Présidente du comité et administrateur indépendant), Monsieur Arthur Sadoun (administrateur indépendant), Monsieur Alexandre Bompard (administrateur dont le mandat a été renouvelé par l'assemblée générale du 17 juin 2016), et Monsieur Alban Gréget (administrateur).

La composition de ce comité a été réitérée par le conseil d'administration de la Société lors de sa séance du 28 février 2017 en tant qu'elle concerne Brigitte Taittinger-Jouyet (administrateur indépendant) qui en est la Présidente (sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'assemblée générale se tenant en 2017), Alexandre Bompard (Président du conseil d'administration) et Arthur Sadoun (administrateur indépendant). Le conseil d'administration a proposé de nommer en remplacement d'Alban Gréget, dont le mandat expire à l'issue de l'assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice 2016, Héloïse Temple-Boyer, dont la nomination en qualité d'administrateur, en remplacement d'Alban Gréget, sera soumise à l'approbation de ladite assemblée générale.

#### **Activités du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale au cours de l'exercice 2016 et jusqu'au 27 février 2017**

Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2016 et une fois au cours de l'exercice 2017.

Le 15 février 2016, le comité a examiné la politique générale RSES du Groupe Fnac, le bilan des actions et résultats de l'année 2015 et les objectifs et orientations de l'année 2016. 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.

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

Le 27 février 2017 le comité a examiné la politique générale RSES du Groupe, le bilan des actions et résultats de l'année 2016 relatif à l'enseigne Fnac, le panorama des actions RSES de l'enseigne Darty et les enjeux, les objectifs et les orientations de l'année 2017 pour le Groupe Fnac Darty. 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 RSES du Groupe pour l'enseigne Fnac et à sa performance sociale et environnementale sont détaillées dans le chapitre 2 « Responsabilité sociale et environnementale » du présent document.

### 3.5.2.7 / Participations des actionnaires

Tout actionnaire a le droit de participer aux assemblées générales dans les conditions prévues par la loi. Les modalités relatives à cette participation sont détaillées dans les dispositions de l'article 22 des statuts et font l'objet d'un rappel dans le Document de référence à la section 7.1.2.5.

### 3.5.2.8 / Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Aucun élément autre que ceux tenant à la composition actuelle du capital (le groupe Artémis étant actionnaire à hauteur de 24,70 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac), et aux autorisations accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentation du capital, tels qu'ils sont expressément décrits dans le Document de référence n'est susceptible d'avoir une incidence significative en cas d'offre publique, ou ne peut avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle.

Une offre publique donnant droit à la levée anticipée des options de souscription accordées par la Société, l'effet dilutif de la levée de l'ensemble des options détenues au 31 décembre 2016 serait de 1,71 % (comme précisé en section 7.2.4).

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions ou à l'exercice des droits de vote.

## 3.5.3 / Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société

Cette partie du rapport du Président du conseil d'administration sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne existant au sein du Groupe Fnac Darty, s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF publié le 22 juillet 2010.

Ce dernier tient compte de l'évolution législative et réglementaire intervenue depuis sa première édition en 2007, notamment la loi du 3 juillet 2008, l'ordonnance du 8 décembre 2008 ainsi que les études relatives aux rapports des Présidents sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques publiées en février et décembre 2016 par l'AMF.

Le cadre de référence de l'AMF s'inspire non seulement des dispositions législatives et réglementaires nationales et européennes précitées mais également des bonnes pratiques et des référentiels internationaux de contrôle interne et gestion des risques que sont notamment la norme ISO 31000 : 2009 et le COSO II.

### 3.5.3.1 / Principes généraux de la gestion des risques

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

La gestion des risques comprend des thématiques bien plus larges que les seuls risques financiers : stratégiques, opérationnels, de marché, 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.

### Les composants de la gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques au sein du Groupe Fnac Darty prévoit un cadre organisationnel, un processus de gestion des risques en trois étapes et un pilotage continu de ce dispositif.

## Un cadre organisationnel

Ce cadre comprend :

- une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif ;
- 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

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

La direction de la prévention des risques 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.

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

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

### Politique de gestion des risques

La Fnac a formalisé en 2011 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. Darty s'inscrit dans cette même démarche.

## Un processus de gestion des risques en trois étapes

- Identification des risques : au sein des activités de la Fnac et de Darty, l'identification s'inscrit dans une démarche continue. Elle permet de recenser et centraliser les principaux risques en fonction de leur nature, auprès de la direction de la prévention des risques, ou auprès de la direction de l'audit interne.
- Analyse des risques : au sein des activités de la Fnac et de Darty, 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(s) le(s) plus adapté(s) à la Société sont identifiés.

### Pilotage du dispositif de gestion des risques

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

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

### 3.5.3.2 / Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

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

- le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques. Les risques sont traités et font l'objet de 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 la cartographie des risques pour tester l'évaluation du niveau de contrôle des risques identifiés.

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

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

### 3.5.3.3 / Principes généraux de 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 ou chartes internes et s'appuie sur une gestion des ressources humaines garante de la compétence, de l'éthique et de l'implication des collaborateurs.

#### Les principes et valeurs

- Le Code de conduite des affaires diffusé en 2005 puis rediffusé en 2009 à l'ensemble des collaborateurs a été actualisé et complété en 2013. Il énonce les principes éthiques ainsi que les grandes règles de conduite et de comportement attendues des collaborateurs de la Fnac. Un Code de conduite des affaires propre s'applique également aux collaborateurs de Darty.
- Une « charte cadeaux et avantages fournisseurs » diffusée en 2006, approfondit les règles concernant les cadeaux et sollicitations diverses en provenance des fournisseurs et des tiers, les règles concernant les cadeaux et avantages fournisseurs sont intégrées au Code de conduite des affaires de Darty.
- 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.
- 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, diffusée en 2013, conforme aux instructions de l'AMF, définit les obligations incombant aux personnes détentrices d'informations privilégiées. Les collaborateurs de Darty détenteurs d'informations privilégiées ont reçu une lettre leur rappelant les obligations et les sanctions applicables à ce titre.

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

- Une charte de bon usage des systèmes d'information a été diffusée une première fois en 2008 puis une seconde fois en 2012 aux utilisateurs des systèmes d'information afin de les sensibiliser et responsabiliser aux droits et devoirs qui leur incombent. La charte applicable aux salariés de l'enseigne Darty a été diffusée aux collaborateurs en 2010.

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. Ces codes et chartes seront mis à jour et harmonisés en 2017 pour qu'ils soient appropriables et applicables uniformément à l'ensemble des collaborateurs du nouveau Groupe Fnac Darty.

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 incontournables » seront mises à jour en 2017 afin de prendre en compte la totalité du nouveau périmètre du Groupe Fnac Darty, elles seront ensuite diffusées sous le titre de RIFD « Règles Incontournables 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 et de prise en considération des besoins de formation et des attentes en matière d'évolution de carrière. Les cadres dirigeants sont suivis par la direction des ressources humaines du Groupe (recrutement, mobilité internationale, gestion des carrières et formation). Des plans de succession sont en place pour les principales fonctions d'encadrement du Groupe Fnac Darty.
- Une étude d'opinion des salariés est 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 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 Président-Directeur Général, et comprend en 2016, outre ce dernier, le directeur général Europe du Nord Fnac, le directeur général Darty France, le directeur des services Darty, la directrice commerciale Fnac, le directeur Marketing et E-commerce Fnac, le directeur Marketing et E-commerce Darty, le directeur général de Vanden Borre, la directrice générale Fnac Portugal qui supervise les activités au Brésil, le directeur général Espagne, la directrice de France Billet, le directeur financier Groupe Fnac Darty qui supervise les activités de BCC, la directrice des ressources humaines Fnac Darty, le directeur de la communication Groupe Fnac Darty, le directeur de la DOSI Fnac et le directeur des opérations Fnac.

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

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

### 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 Président-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 Fnac, le directeur DOSI Darty, le directeur du contrôle financier Fnac et le directeur du contrôle financier Darty. Les projets pays sont présentés par le directeur général du pays assisté par son directeur financier.

### Les responsables opérationnels et les collaborateurs

Le management est l'acteur opérationnel du contrôle interne sur lequel il s'appuie pour atteindre ses objectifs ; à ce titre l'exercice de contrôles appropriés est l'une des responsabilités essentielles de chaque manager de la Fnac et de Darty. 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

- Les directions juridiques de Fnac et de Darty conseillent et assistent 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.

- Les directions du contrôle financier de Fnac et de Darty s'assurent 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.
- Les directions de la prévention des risques de Fnac et de Darty procèdent à des analyses spécifiques de risques et proposent 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 ».
- Les directions de l'audit interne Fnac et Darty qui concourent à travers leurs missions, à l'évaluation du dispositif de contrôle interne ; formulent des recommandations afin d'en améliorer son fonctionnement. Les directions de l'audit interne sont en charge de l'animation et de la coordination de la gestion des risques, à travers notamment l'exercice annuel de cartographie des risques et du suivi des plans d'action et assurent 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 ». Les directions de l'audit interne Fnac et Darty rattachées au directeur financier Groupe Fnac Darty rendent compte à la direction générale et au comité d'audit des principaux résultats de leurs évaluations.

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

- Les commissaires aux comptes qui prennent connaissance des dispositifs de contrôle interne pour les besoins de la certification des comptes en identifient les forces et faiblesses, en évaluent le risque d'anomalie significative et formulent le cas échéant des recommandations.

### Le système de gestion des principaux risques

Le dispositif de gestion des risques décrit ci-dessus dans le paragraphe 3.5.3.1 « Principes généraux de la gestion des risques » s'articule tel que décrit ci-dessus dans le paragraphe 3.5.3.2 « Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne » avec le dispositif de contrôle interne afin de contribuer à son évaluation et amélioration permanente.

### La surveillance du dispositif

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

### L'auto-évaluation

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

Cette démarche permet de :

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

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

- une auto-évaluation annuelle des règles incontournables Fnac, au moyen de questionnaires, auprès d'opérationnels clés dans chacune des organisations pays de la Fnac. En 2016, 14 cycles ont été auto-évalués. Le questionnaire du cycle « Finance, Comptabilité et Gestion » adressé aux directeurs financiers des pays, tient compte du cadre de référence de l'AMF et plus particulièrement de son guide d'application.

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

Cet exercice d'auto-évaluation sera mis en place sur le périmètre de l'enseigne Darty en 2017 ;

- une auto-évaluation annuelle des contrôles « Immanquables » en magasin basée sur le référentiel de « Bonnes pratiques magasins » est animée et coordonnée par le réseau financier

des organisations pays. En 2016, l'intégralité du parc des magasins français et internationaux a été auto-évaluée.

### L'audit interne

En 2016, les directions de l'audit interne ont poursuivi le renforcement de leur 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 font également part de leur évaluation du contrôle interne.

### 3.5.3.4 / Descriptif des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière

#### Principes généraux d'organisation du contrôle interne comptable et financier

##### Définition et objectifs

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

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

- le respect de la réglementation comptable et la bonne application des principes sur la base desquels les comptes sont établis ;

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

- 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 2016, la direction financière Groupe Fnac Darty a supervisé la direction du contrôle financier Fnac, la direction financière France Fnac, les directions juridiques et assurances, la direction fiscale, la direction des relations investisseurs et du financement Fnac, la direction de la trésorerie Darty, la direction du contrôle de gestion Darty, les directions de la prévention des risques, la direction du développement corporate, la direction du patrimoine et de l'expansion, les directions de l'audit interne et la direction des affaires publiques.

### Les normes

#### Les normes comptables

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

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 enseignes Fnac et Darty disposent de plans comptables spécifiques dont l'harmonisation et l'homogénéisation sont en cours.

### Les normes de gestion

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

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

### Le processus de pilotage

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

- les plans à moyen terme, qui mesurent les conséquences des orientations stratégiques sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe. Ils servent également à l'appréciation annuelle par le Groupe des valeurs d'utilité des actifs relatifs aux différentes unités génératrices de trésorerie ;
- les budgets annuels, qui se construisent, en deux étapes, sur la base d'échanges entre les directions opérationnelles et les directions générales Pays et Groupe : un budget explicitant notamment les grands équilibres financiers et les plans d'actions opérationnels est établi au quatrième trimestre de l'exercice et définitivement entériné au premier trimestre suivant en tenant compte, le cas échéant, des événements intercalaires survenus ;
- les budgets annuels sont actualisés au moins deux fois par an afin d'apprécier si les objectifs budgétaires ont été atteints et, le cas échéant, de les réviser en tenant compte des réalisations à date et de l'évolution de l'environnement interne et externe ;
- le reporting qui a lieu tous les mois sur la base d'une clôture des résultats mensuels effectuée par toutes les entités dépendantes du Groupe, permet une remontée rapide des informations financières et un suivi régulier de la performance des opérations. La direction du contrôle financier, en s'appuyant sur les contrôles délégués aux directeurs financiers des pays ou filiales, veille à sa cohérence, sa fiabilité et au respect des traitements comptables appliqués.

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

- la direction du contrôle financier s'assure de manière régulière des engagements hors bilan des entités juridiques consolidées, notamment dans le cadre du processus de consolidation statutaire où dans le cadre duquel elles sont tenues de préciser de manière exhaustive la liste de leurs engagements de type commercial ou financier et d'en effectuer le suivi au fil des exercices.

## Les systèmes d'information

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

- Les données de gestion financière et de comptabilité sont gérées avec un seul et même système d'information SAP dans toutes les activités du Groupe 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, cet outil SAP BPC est interfacé avec le système d'information comptable. Les données de reporting financier, de construction et suivi budgétaire sont gérées avec un seul et même outil pour les activités Darty, cet outil Hyperion Enterprise est interfacé avec les différents systèmes d'information comptable de Darty et avec l'outil de reporting BPC de Fnac.
- Les données de consolidation sont collectées dans un outil unique de consolidation HFM, interfacé avec le système d'information comptable pour Fnac et interfacé avec le système BPC du reporting consolidé Fnac Darty afin de récupérer les données 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 pour le Groupe Fnac.

## 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 réalisée fin juin et fin décembre pour le périmètre Fnac et à fin avril et fin octobre pour le périmètre Darty à l'aide de l'outil de consolidation unique qui permet la transmission des informations financières des filiales consolidées, en temps réel, après un processus complet de validation des liasses de consolidation par leur commissaire aux comptes et par leurs directeurs généraux et financiers, qui s'engagent alors par la signature d'une lettre d'affirmation, confortant ainsi la qualité de l'information financière transmise.

La direction du contrôle financier anime le processus de consolidation.

## La communication financière

La direction Relations investisseurs et Financement, rattachée au directeur financier Groupe assume la mission, consistant à établir un calendrier précis de diffusion aux marchés financiers d'une information à jour sur les activités du Groupe.

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

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

## Les commissaires aux comptes

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

Fait à Ivry, le 28 février 2017

Alexandre Bompard

Président-Directeur Général

## 3.6 / RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ GROUPE FNAC

### Exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Groupe FNAC et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 29 mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

**KPMG Audit**  
Département de KPMG S.A.  
Hervé CHOPIN  
Associé

**Deloitte & Associés**  
Stéphane RIMBEUF  
Associé

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

## 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 2016

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

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-38 du code de commerce.

### Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

#### Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

##### 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.

#### Convention de prestations de services de conseils avec le cabinet BDGS autorisée par le Conseil d'administration du 10 juillet 2015

##### Personne concernée

Monsieur Antoine Gosset-Grainville, administrateur de Groupe Fnac S.A. et associé du cabinet BDGS.

##### Nature et objet

Cette convention avec le cabinet BDGS a concerné les prestations de services de conseils rendues à la société Groupe Fnac S.A. pour le suivi du processus d'acquisition du groupe Darty et de toute opération capitalistique connexe à cette acquisition. Cette convention a pris fin en décembre 2016.

### Modalités

Le montant des honoraires relatifs aux prestations de conseils du cabinet BDGS comptabilisés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, honoraires établis sur la base des temps passés par les avocats et par application de taux horaires par catégorie d'intervenant, s'élève à 4 019 166,86 € HT.

### Affiliation de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, à un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies

#### Personne concernée

Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général de Groupe Fnac S.A.

#### Nature et objet

Par décision du 30 juillet 2013, le Conseil d'administration de votre société a préalablement autorisé l'affiliation de Monsieur Alexandre Bompard au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies bénéficiant à l'ensemble des cadres du groupe Fnac en France ; cet engagement a été maintenu par le Conseil d'administration réuni le 17 février 2016, sous réserve du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Alexandre Bompard approuvé par l'assemblée générale du 17 juin 2016.

### Modalités

Monsieur Alexandre Bompard bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, identique à celui de l'ensemble des cadres du groupe Fnac en France.

Le montant des cotisations concernant cette affiliation s'élève à 10 631,04 € HT au titre de l'exercice 2016.

### Convention de sortie du groupe d'intégration fiscale entre les sociétés Kering S.A., Groupe

Fnac S.A. et les filiales françaises de cette dernière

#### Personnes concernées

Madame Patricia Barbizet, administrateur de Groupe Fnac S.A. et administrateur de

Kering S.A.

#### Nature et objet

Le 1<sup>er</sup> janvier 2013, la société Kering SA a cédé un peu plus de 5 % du capital de la société Groupe Fnac S.A. à la société de droit néerlandais KERNIC MET BV ; cette cession a entraîné la sortie de la société Groupe Fnac 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<sup>er</sup> 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 Groupe Fnac 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., Groupe Fnac 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 Groupe Fnac 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.

Au cours de l'exercice 2016, une somme de 948 071,00 € a été réglée à Kering SA au titre d'un redressement fiscal concernant la société MSS, une filiale de Groupe Fnac S.A.

### 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.

### Engagement de non-concurrence pris au bénéfice de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général

#### Personnes concernées

Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général de Groupe Fnac S.A.

#### Nature et objet

Par décision du 30 juillet 2013, le Conseil d'administration de votre société a préalablement autorisé un engagement de non-concurrence conclu entre votre société et son Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard. Cet engagement a été maintenu par le Conseil d'administration du 17 février 2016, sous réserve du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Alexandre Bompard approuvé par l'assemblée générale du 17 juin 2016.

**Modalités**

Cet engagement 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. 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 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.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 29 mars 2017

Les commissaires aux comptes

**KPMG Audit**

*Département de KPMG S.A.*

Hervé CHOPIN

*Associé*

**Deloitte & Associés**

Stéphane RIMBEUF

*Associé*





## COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

<b>4.1 / Informations financières pro forma</b>	<b>104</b>	<b>4.3 / Trésorerie et capitaux du Groupe</b>	<b>124</b>
<b>4.2 / Analyse de l'activité et des résultats consolidés</b>	<b>105</b>	4.3.1 / Présentation générale	124
4.2.1 / Informations financières clés	106	4.3.2 / Ressources financières	124
4.2.2 / Présentation générale	109	4.3.3 / Analyse des flux de trésorerie	127
4.2.3 / Comparaison des résultats annuels du Groupe pour les exercices 2015 et 2016	114	<b>4.4 / Événements récents et perspectives</b>	<b>132</b>
4.2.4 / Analyse du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant par zone géographique pour les exercices 2015 et 2016	120	4.4.1 / Objectifs du Groupe	132
4.2.5 / Principes comptables sensibles en IFRS	123	4.4.2 / Événements récents	132
		<b>4.5 / Rapport des Commissaires aux Comptes sur les informations financières pro forma relatives aux exercices clos les 31 décembre 2015 et 2016</b>	<b>133</b>



Tableau contenant des données pro forma

## 4.1 / INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA

Afin de fournir un cadre de référence pour évaluer la performance du Groupe, Fnac Darty publie des informations opérationnelles pro forma pour les exercices 2015 et 2016. Les chiffres présentent la situation comme si l'acquisition de Darty par Fnac avait eu lieu le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

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 un impact sur le résultat opérationnel.

Les informations financières pro forma, 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, 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<sup>er</sup> janvier 2015.



(en millions d'euros)

	Publié 2016	Ajustement de période	Ajustements de méthodes comptables	Allocation du prix d'acquisition	Pro forma 2016	Publié 2015 retraité*	Ajustement de période	Ajustements de méthodes comptables	Allocation du prix d'acquisition	Pro forma 2015
Produits des activités ordinaires	5 369,2	2 049,6	(0,3)		7 418,5	3 739,0	3 539,1	(0,1)		7 278,0
Coût des ventes	(3 791,8)	(1 415,2)	6,0		(5 201,0)	(2 626,2)	(2 430,9)	(32,7)		(5 089,8)
<b>MARGE BRUTE</b>	<b>1 577,4</b>	<b>634,4</b>	<b>5,7</b>	<b>0,0</b>	<b>2 217,5</b>	<b>1 112,8</b>	<b>1 108,2</b>	<b>(32,8)</b>	<b>0,0</b>	<b>2 188,2</b>
Charges de personnel	(785,3)	(347,4)	(0,6)		(1 133,3)	(551,8)	(592,7)	1,9		(1 142,6)
Autres produits et charges opérationnels courants	(631,2)	(250,3)	2,4	(3,0)	(882,1)	(476,0)	(428,2)	30,8	(8,6)	(882,0)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	0,2	1,0	0,0		1,2	0,0	1,6	0,0		1,6
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>161,1</b>	<b>37,8</b>	<b>7,4</b>	<b>(3,0)</b>	<b>203,3</b>	<b>85,0</b>	<b>88,9</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(8,6)</b>	<b>165,2</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(39,1)	(27,7)	(4,7)	(18,8)	(90,4)	(9,7)	(54,6)	(8,4)	(1,1)	(73,8)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>122,0</b>	<b>10,2</b>	<b>2,6</b>	<b>(21,9)</b>	<b>112,9</b>	<b>75,3</b>	<b>34,3</b>	<b>(8,6)</b>	<b>(9,7)</b>	<b>91,4</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

Les présentes informations pro forma sont préparées sur la base d'une information « publiée » 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 cinq mois de l'activité opérationnelle de l'enseigne Darty depuis le 1<sup>er</sup> août (par convenance les flux sont comptabilisés à partir du 1<sup>er</sup> août alors que la date de prise de contrôle de Darty, par Fnac Darty était le 18 juillet) ;
- pour 2015, à l'information comparative relative à l'exercice clos le 31 décembre 2015, retraitée du reclassement de Fnac Brésil en activités non poursuivies, telle qu'incluse dans les

comptes consolidés audités de Fnac Darty de l'exercice clos le 31 décembre 2016, et correspondant à 12 mois d'activité opérationnelle de l'enseigne Fnac.

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<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 juillet 2016, date d'intégration comptable de Darty par Fnac Darty ;
  - en 2015, à l'activité opérationnelle de l'enseigne Darty du 1<sup>er</sup> janvier 2015 au 31 décembre 2015.

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 en 2016 et en 2015 à l'homogénéisation des méthodes comptables entre les enseignes Fnac et les enseignes Darty, ainsi que les ajustements sur le bilan d'ouverture de Darty au 1<sup>er</sup> août 2016 réputés aux 1<sup>er</sup> janvier 2015 ou 2016. Les ajustements de méthodes comptables concernent

principalement l'harmonisation des méthodologies d'évaluations de stocks et de coupures achats et rabais fournisseurs.

- (iii) Des ajustements relatifs à l'allocation du prix d'acquisition qui représente en 2016 et 2015 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 a été réalisée au 1<sup>er</sup> août 2016. Le travail d'évaluation va se poursuivre en 2017, principalement sur le parc immobilier acquis. Pour plus de précisions concernant le calcul de l'allocation du prix d'achat, se référer au chapitre 5, section 15.2.1.

## 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 depuis le 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice N-1 est ainsi exclu du calcul de la variation.

#### 3. Variation du chiffre d'affaires à magasins constants :

La variation du chiffre d'affaires à magasins constants, signifie que l'effet des ouvertures et des fermetures de magasins en propre a été exclu. Le chiffre d'affaires des magasins ouverts ou fermés depuis le 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice N-1 est ainsi exclu du calcul de la variation.

#### Définition du résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel total de Groupe Fnac 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, Groupe Fnac utilise comme solde de gestion majeur le résultat opérationnel courant, défini comme la différence entre le résultat opérationnel total et les « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire qui permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise et qui peut servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Cet indicateur est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière.

#### Définition de l'EBITDA 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 du Groupe. 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 la trésorerie nette

La trésorerie nette est constituée de la trésorerie brute et des équivalents trésorerie, diminuée de l'endettement financier brut incluant et les intérêts courus non échus, tels que définis par la recommandation du Conseil national de la comptabilité n° 2013-03 au 7 novembre 2013.

#### 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 2015 et 2016, 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 2016 et 2015 » 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 les exercices 2015 et 2016. Les informations financières pro forma présentent la situation comme si l'acquisition de Darty avait eu lieu le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Le chapitre 4.1 « informations financières pro forma » présente le passage entre les informations financières

historiques et les informations financières pro forma pour les exercices 2015 et 2016.

Les données financières présentées ci-dessous doivent être lues en parallèle avec (i) les états financiers consolidés des exercices clos les 31 décembre 2015 et 2016 figurant à la section 5.1 « Comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2016 et 2015 » 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



	Exercice clos le 31 décembre					
	Publié			Pro forma		
	2016	2015 retraité*	Variation	2016	2015	Variation
<i>(en millions d'euros)</i>						
Chiffre d'affaires	5 369,2	3 739,0	43,6 %	7 418,5	7 278,0	1,9 %
Marge brute	1 577,4	1 112,8	41,8 %	2 217,5	2 188,2	1,3 %
Résultat opérationnel courant	161,1	85,0	89,5 %	203,3	165,2	23,1 %
Résultat opérationnel	122,0	75,3	62,0 %	112,9	91,4	23,5 %
Résultat net des activités poursuivies	21,8	50,3	(56,7 %)			
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	21,2	49,8	(57,4 %)			
<i>(en pourcentage du chiffre d'affaires)</i>						
Taux de marge brute	29,4 %	29,8 %	(0,4)pt	29,9 %	30,1 %	(0,2)pt
Taux de marge opérationnelle	3,0 %	2,3 %	0,7pt	2,7 %	2,3 %	0,5pt
<b>Données qui ne sont pas tirées des états financiers</b>						
EBITDA <sup>(a)</sup>	237,6	145,0	63,9 %	305,3	273,2	11,7 %
EBITDAR <sup>(b)</sup>	394,5	269,4	46,4 %	510,8	486,5	5,0 %

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie

(a) L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants comptabilisés en résultat opérationnel courant.

(b) L'EBITDAR correspond à l'EBITDA retraité des loyers immobiliers hors charges locatives des locations simples.

## Informations sectorielles sélectionnées



	Exercice clos le 31 décembre							
	Publié				Pro forma			
	2016		2015 retraité*		2016		2015	
	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en % du total)</i>	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en % du total)</i>	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en % du total)</i>	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en % du total)</i>
<b>Chiffre d'affaires</b>								
France-Suisse	4 218,6	78,6 %	2 898,6	77,5 %	5 854,4	78,9 %	5 734,1	78,8 %
Péninsule Ibérique	656,2	12,2 %	657,3	17,6 %	656,2	8,8 %	657,3	9,0 %
Benelux	494,4	9,2 %	183,1	4,9 %	907,9	12,2 %	886,6	12,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>5 369,2</b>	<b>100,0 %</b>	<b>3 739,0</b>	<b>100,0 %</b>	<b>7 418,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>7 278,0</b>	<b>100,0 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>								
France-Suisse	132,9	82,5 %	57,9	68,1 %	176,3	86,7 %	131,4	79,5 %
Péninsule Ibérique	23,2	14,4 %	24,2	28,5 %	23,2	11,4 %	24,2	14,6 %
Benelux	5,0	3,1 %	2,9	3,4 %	3,8	1,9 %	9,6	5,8 %
<b>TOTAL</b>	<b>161,1</b>	<b>100,0 %</b>	<b>85,0</b>	<b>100,0 %</b>	<b>203,3</b>	<b>100,0 %</b>	<b>165,2</b>	<b>100,0 %</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

## Principaux chiffres clés du bilan du Groupe

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	Publié		Variation
	2016	2015	
Actifs non courants	2 579,1	606,0	1 973,1
Actifs courants	2 309,5	1 306,6	1 002,9
Capitaux propres	1 040,2	564,3	475,9
Passifs non courants	1 366,5	77,7	1 288,8
Passifs courants	2 518,3	1 270,6	1 247,7
<i>Dettes financières</i>	863,0	0,5	862,5
<i>Trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	654,8	544,6	110,2
Trésorerie nette	(208,2)	544,1	(752,3)

## Principaux chiffres clés du tableau des flux de trésorerie du Groupe



(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre					
	Publié			Pro forma		
	2016	2015 retraité*	Variation	2016	2015	Variation
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	198,0	119,9	78,1	202,5	198,0	4,6
Variation du besoin en fonds de roulement	86,0	49,8	36,2	147,3	116,3	31,1
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	246,5	153,8	92,7	303,9	281,6	22,3
Flux nets liés aux activités d'investissement opérationnels	(95,7)	(57,1)	(38,6)	(111,2)	(68,3)	(42,8)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(1 117,7)	(63,1)	(1 054,6)			
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	992,5	(70,2)	1 062,7			
Trésorerie nette	(208,2)	544,1	(752,3)			

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

## 4.2.2 / Présentation générale

### 4.2.2.1 / Introduction

Le tableau suivant présente la ventilation du chiffre d'affaires du Groupe en 2016 par zone géographique et par catégorie de produits et services.

Publié										
Exercice clos le 31 décembre 2016										
	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	2 134,7	50,6 %	962,7	22,8 %	498,2	11,8 %	623,0	14,8 %	4 218,6	78,6 %
Péninsule Ibérique	389,8	59,4 %	219,3	33,4 %	0,0	0,0 %	47,1	7,2 %	656,2	12,2 %
Benelux	245,7	49,7 %	61,9	12,5 %	139,7	28,3 %	47,1	9,5 %	494,4	9,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>2 770,2</b>	<b>51,6 %</b>	<b>1 243,9</b>	<b>23,2 %</b>	<b>637,9</b>	<b>11,9 %</b>	<b>717,2</b>	<b>13,4 %</b>	<b>5 369,2</b>	<b>100,0 %</b>



Pro forma										
Exercice clos le 31 décembre 2016										
	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	2 734,7	46,7 %	963,4	16,5 %	1 130,8	19,3 %	1 025,5	17,5 %	5 854,4	78,9 %
Péninsule Ibérique	389,8	59,4 %	219,3	33,4 %	0,0	0,0 %	47,1	7,2 %	656,2	8,8 %
Benelux	430,0	47,4 %	62,0	6,8 %	321,5	35,4 %	94,4	10,4 %	907,9	12,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>3 554,5</b>	<b>47,9 %</b>	<b>1 244,7</b>	<b>16,8 %</b>	<b>1 452,3</b>	<b>19,6 %</b>	<b>1 167,0</b>	<b>15,7 %</b>	<b>7 418,5</b>	<b>100,0 %</b>

Nouveaux secteurs opérationnels :

- l'évolution de l'organisation du Groupe a nécessité de modifier les secteurs opérationnels de Fnac Darty ;
- avec l'intégration des fonctions centrales par pays, le suivi par enseigne (Fnac, Darty) perd sa pertinence ;
- le Groupe sera dirigé et la performance sera suivie par pays.

#### Publié :

Le Groupe pilote ses activités selon le découpage géographique suivant :

- **France-Suisse** (78,6 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2016, 82,5 % du résultat opérationnel courant du Groupe

en 2016). La zone « France-Suisse » est la première zone en termes de contribution au chiffre d'affaires du Groupe avec 4 218,6 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016 ;

- **Péninsule Ibérique** (12,2 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2016, 14,4 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2016). La zone « Péninsule Ibérique » regroupe les activités du Groupe en Espagne et au Portugal et affiche un chiffre d'affaires de 656,2 millions d'euros en 2016 ;
- **Benelux** (9,2 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2016, 3,1 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2016). La zone « Benelux » regroupe les activités du Groupe en Belgique et aux Pays-Bas et affiche un chiffre d'affaires de 494,4 millions d'euros en 2016.

**Pro forma :**

Le Groupe pilote ses activités selon le découpage géographique suivant :

- **France-Suisse** (78,9 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2016, 86,7 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2016). La zone « France-Suisse » est la première zone en termes de contribution au chiffre d'affaires du Groupe avec 5 854,4 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016. L'activité du Groupe en France et en Suisse s'appuie à fin 2016 sur des réseaux de magasins exploités en propre (307 en France et 6 en Suisse), sur les 152 magasins exploités en franchise en France (dont les magasins au Maroc, au Qatar et en Côte d'Ivoire) et sur ses sites Internet notamment au travers du site fnac.com, darty.com et fnac.ch (site marchand mis en ligne en 2016) ;
- **Péninsule Ibérique** (8,8 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2016, 11,4 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2016). L'activité du Groupe dans la Péninsule Ibérique s'appuie sur des réseaux de magasins exploités en propre (27 en Espagne et 23 au Portugal à fin 2016), en franchise (2 magasins en Espagne dont un ouvert en juillet 2016) ainsi que sur les activités des sites Internet fnac.es et fnac.pt ;
- **Benelux** (12,2 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2016, 1,9 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2016). La zone « Benelux » regroupe les activités du Groupe en Belgique et aux Pays-Bas, où le Groupe exploitait respectivement 74 et 73 magasins en propre à fin 2016.

**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** (47,9 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2016). La catégorie des produits techniques a généré 3 554,4 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016. 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 64,0 % du chiffre d'affaires de la catégorie des produits techniques en 2016,
  - 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 36,0 % du chiffre d'affaires des produits techniques en 2016 ;
- **produits éditoriaux** (16,8 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2016). La catégorie des produits éditoriaux a généré 1 244,7 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016. Elle comprend deux sous-catégories de produits :
  - « *Livres* », rassemble les livres physiques et les livres numériques. La sous-catégorie « *Livres* » représentait 56,3 % du chiffre d'affaires réalisé sur les ventes de produits éditoriaux en 2016,
  - « *Disques et Gaming* », comprend la musique (CD) et la vidéo (DVD et Blu-Ray), le gaming regroupant les jeux-vidéo (neufs et d'occasions) et les consoles de jeux, ainsi que les produits dérivés (gadgets, T-shirt, instruments de musique...). Cette sous-catégorie représentait 43,7 % du chiffre d'affaires réalisé sur les ventes de produits éditoriaux en 2016 ;
- **produits électroménagers** : (19,6 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2016). La catégorie de l'électroménager a généré 1 452,3 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016. Elle comprend deux sous-catégories de produits :
  - « *Gros électroménager* », rassemble les réfrigérateurs/congérateurs, les éléments de cuisson, les lave-vaisselle et les lave/sèche-linge. La sous-catégorie « *GEM* » représentait 62,9 % du chiffre d'affaires réalisé sur les ventes de produits électroménagers en 2016,
  - « *Petit électroménager* », comprend les aspirateurs, soins du corps et le traitement de l'eau/air. Cette sous-catégorie « *PEM* » représentait 37,1 % du chiffre d'affaires réalisé sur les ventes de produits électroménagers en 2016 ;
- **autres produits et services** : (15,7 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2016). Cette catégorie regroupe d'une part les produits en phase de développement pour un chiffre d'affaires généré de 398,9 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 768,2 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016 et regroupent notamment les éléments suivants :
  - les services associés aux ventes de marchandises, tels que les ventes d'extensions de garantie, le service après-vente et les livraisons-installations,
  - les services de location de produits techniques et les services de livraison,
  - la billetterie et les coffrets cadeaux,
  - les ventes de cartes adhérents,
  - la facturation des frais de port aux clients du canal Internet,
  - les commissions perçues dans le cadre de la Marketplace et des partenariats avec des fournisseurs,
  - les redevances provenant des magasins exploités en franchise.

## Nombre de magasins au 31 décembre 2016

Le tableau suivant montre l'évolution du nombre de magasins sur la période :

Nombre de magasins*	2016			2015		
	En propre	En franchise	Total	En propre	En franchise	Total
France-Suisse	313	152	465	314	99	413
Péninsule Ibérique	50	2	52	48	1	49
Benelux	147	0	147	146	0	146
<b>TOTAL</b>	<b>510</b>	<b>154</b>	<b>664</b>	<b>508</b>	<b>100</b>	<b>608</b>

\* Hors magasins brésiliens.

Le Groupe a ouvert 12 magasins en propre et 55 magasins en franchise sur l'année 2016. En parallèle, le Groupe a fermé 10 magasins en propre et 1 magasin 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<sup>er</sup> 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 12,7 % et atteint 6,7 millions à fin 2016.

En France, la fréquence d'achat et le panier moyen sont nettement plus élevés pour les clients membres du programme « Adhérents Fnac ». En effet, les adhérents bénéficient d'offres promotionnelles créant une incitation forte pour effectuer leurs achats auprès de l'Enseigne.

### 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 2016, le Groupe a réalisé 32,7 % de son chiffre d'affaires consolidé annuel au cours du quatrième trimestre, stable par rapport à 2015.

### Variations de taux de change

L'impact des variations de taux de change est limité et réside essentiellement dans l'effet des variations de taux de change sur le compte de résultat résultant de la conversion en euro des résultats des filiales du Groupe en Suisse et au Brésil (voir la section 6.3 « Risques de marché » du présent Document de référence).

Le Groupe a connu une croissance de son chiffre d'affaires pro forma de + 1,9 % en 2016, à taux de change courant. À taux de change constant, l'évolution du chiffre d'affaires pro forma affiche une croissance de + 2,0 %.

Le risque de change sur les achats du Groupe est relativement faible car les filiales du Groupe réalisent la grande majorité de leurs ventes et génèrent la grande majorité de leurs coûts en monnaie locale, soit principalement en euro.

#### 4.2.2.2 / Faits marquants intervenus au cours de l'exercice

##### 4.2.2.2.1 / Progression rapide de l'intégration Fnac Darty

Alors que Fnac Darty a réalisé une belle performance commerciale, le processus d'intégration a avancé rapidement depuis la prise de contrôle opérationnel de Darty, intervenue fin juillet 2016.

Les groupes de travail mis en place pendant l'été ont lancé de premières initiatives et ont permis de conforter le fort potentiel de création de valeur du nouvel ensemble.

À fin 2016, les synergies ont déjà eu un impact favorable de 9 millions d'euros sur le résultat opérationnel courant contre 6,5 millions d'euros prévus initialement.

Ainsi, le Groupe avance son objectif de 130 millions d'euros de synergies à fin 2018 au lieu de fin 2019 ; au moins la moitié serait réalisée fin 2017.

Les synergies de revenus (objectif de 20 millions d'euros additionnels sur le résultat opérationnel courant) porteraient notamment sur la mise en commun de capacités omnicanales comme le click&collect, ou les « shop-in-shop » (mise en place d'espace d'une enseigne dans les magasins de l'autre), ou encore les cartes de fidélité et les cartes cadeaux communes. Des initiatives croisées ont déjà été mises en œuvre à partir de l'été comme : l'introduction d'un espace Darty sur la Marketplace de fnac.com, le retrait des achats fnac.com dans le réseau Darty (75 magasins disponibles à fin décembre 2016) ou l'introduction d'un espace billetterie sur darty.com.

Sur le plan des synergies de coûts (objectif de 110 millions d'euros additionnels sur le résultat opérationnel courant), elles proviendraient notamment de synergies d'achat de marchandises (produits bruns, produits gris et petit électroménager) et de la mutualisation des fonctions support. L'optimisation de la logistique permettrait également de générer des économies significatives, tout en développant un service différenciant pour la livraison/installation de produits techniques.

Les coûts de mise en œuvre de ces synergies devraient être de l'ordre de 110 millions d'euros sur la période 2016/2018.

#### **4.2.2.2.2 / Une performance opérationnelle très solide en 2016 (en pro forma)**

Le chiffre d'affaires consolidé de Fnac Darty s'établit à 7 418,5 millions d'euros, en croissance de + 2,0 % (à taux de change constant). La dynamique des ventes a été positive tant sur le segment France Suisse (+ 2,1 %) qu'à l'international (+ 1,3 %).

Le résultat opérationnel courant a progressé de + 23,1 % à 203,3 millions d'euros sous l'effet conjugué de la croissance de l'activité, d'un taux de marge brute bien maîtrisé, de la bonne exécution des plans de réduction des coûts et des premières synergies.

La génération de *free cash flow* a été robuste à 192,8 millions d'euros. Retraité des coûts non récurrents liés à l'acquisition de Darty, le *free cash flow* augmente de 17 %.

Cette performance très solide a été réalisée dans un contexte de reprise économique timide et de marchés peu porteurs sur la plupart des catégories de produits du Groupe. Elle traduit la forte dynamique de transformation en cours dans les deux enseignes et la focalisation constante des équipes sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

#### **4.2.2.2.3 / Meilleure attraction de l'offre e-commerce**

Avec 13,6 millions de visiteurs uniques cumulés en moyenne par mois, Fnac Darty devient numéro 2 du e-commerce en France.

Les activités Internet ont affiché un fort dynamisme en 2016, portées notamment par le développement des Marketplaces et l'amélioration des services de livraison et la progression rapide des ventes omnicanales qui représentent 45 % des commandes en ligne.

Fnac et Darty ont continué à renforcer la qualité de leur offre digitale, avec notamment la montée en puissance de la Marketplace sur darty.com, le lancement du site marchand en Suisse, l'introduction de l'achat en un clic sur fnac.com, l'amélioration des plateformes web en Péninsule Ibérique.

En matière de services de livraison, Fnac 2h Chrono est désormais accessible à 30 % des visiteurs uniques de fnac.com grâce à son déploiement au cours de l'année 2016 sur 10 grandes villes. Darty a également développé la livraison « le jour même » en région parisienne sur l'électroménager et la télévision.

#### **4.2.2.2.4 / Maillage territorial unique, poursuite de l'expansion**

Fnac Darty dispose d'un réseau de 664 magasins (459 en France) avec une densité du maillage qui a été considérablement accrue grâce à la complémentarité des réseaux Fnac et Darty.

Le rythme d'expansion est resté très soutenu en 2016 dans les deux enseignes avec un total d'ouvertures de 67 magasins sur l'ensemble de l'exercice.

La Fnac a ouvert 27 magasins en 2016 (contre 15 en 2015) dont sept magasins à l'international. Avec 20 ouvertures en France, essentiellement en franchise, 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.

Darty a ouvert 40 magasins en 2016, dont 36 magasins franchisés en France (contre 24 en 2015) et 3 magasins intégrés en Belgique.

#### **4.2.2.2.5 / Nouvelles offres de produits et services**

Le Groupe a également poursuivi ses initiatives en matière d'enrichissement de l'offre de produits et de services. La catégorie Jeux & Jouets et Papeterie sont en croissance à deux chiffres. Par ailleurs, le déploiement de l'offre Cuisine chez Darty s'est accéléré avec l'ouverture de huit nouveaux espaces en France, portant à 86 le nombre de magasins proposant cette offre à fin décembre 2016. Deux premiers magasins Vanden Borre Kitchen ont ouvert en franchise en Belgique, dans le cadre du partenariat avec Ixina. Enfin, la Fnac a lancé avec succès en octobre sa nouvelle carte de fidélité, « Fnac+ », qui inclut l'accès illimité à tous les services de livraison et les avantages du programme adhérents.

#### **4.2.2.2.6 / Présentation de Fnac Brésil en activité non poursuivie**

Le Groupe a engagé un processus de recherche de partenaires au Brésil pouvant conduire à une sortie complète du pays.

Une banque d'affaires a été mandatée pour identifier des partenaires potentiels et mener des discussions.

Fnac Brésil est pénalisé par son absence de taille critique dans un marché vaste déjà consolidé.

Fnac Brésil a de sérieux atouts à valoriser auprès d'un partenaire. Parmi ceux-ci :

- la belle notoriété de la marque ;
- des emplacements de qualité (12 magasins).

#### **4.2.2.2.7 / Entrée de Vivendi dans le capital du Groupe**

Le 11 avril 2016, Fnac Darty et Vivendi ont annoncé « un partenariat stratégique », au terme duquel le Groupe Vivendi est entré au capital du Groupe suite à une augmentation de capital réservée d'un montant de 159,0 millions d'euros, à un prix de 54 euros par action. Cette opération lui permet de détenir environ 11 % de la Fnac au 31 décembre 2016.

Dans le cadre de ce partenariat, Fnac Darty et Vivendi ont annoncé le 11 juillet une première initiative commerciale commune visant à valoriser leurs programmes d'abonnements respectifs en permettant aux clients de Canal+ de bénéficier du remboursement de leur abonnement au service de livraison Express+ de la Fnac.

### 4.2.3 / Comparaison des résultats annuels du Groupe pour les exercices 2015 et 2016

Le tableau ci-dessous présente le compte de résultat consolidé du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 31 décembre 2016, en millions d'euros et en pourcentage du chiffre d'affaires consolidé pour les périodes considérées.



	Exercice clos le 31 décembre									
	Publié					Pro forma				
	2016		2015 retraité*		Variation	2016		2015		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)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)		
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5 369,2</b>	<b>100,0 %</b>	<b>3 739,0</b>	<b>100,0 %</b>	<b>43,6 %</b>	<b>7 418,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>7 278,0</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1,9 %</b>
<b>Marge brute</b>	<b>1 577,4</b>	<b>29,4 %</b>	<b>1 112,8</b>	<b>29,8 %</b>	<b>41,8 %</b>	<b>2 217,5</b>	<b>29,9 %</b>	<b>2 188,2</b>	<b>30,1 %</b>	<b>1,3 %</b>
Charges de personnel	(785,3)	(14,6 %)	(551,8)	(14,8 %)	(42,3 %)	(1 133,3)	(15,3 %)	(1 142,6)	(15,7 %)	0,8 %
Autres produits et charges opérationnels courants	(631,2)	(11,8 %)	(476,0)	(12,7 %)	(32,6 %)	(882,1)	(11,9 %)	(882,0)	(12,1 %)	(0,0 %)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	0,2	0,0 %	0,0	0,0 %	-	1,2	0,0 %	1,6	0,0 %	(25,0 %)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>161,1</b>	<b>3,0 %</b>	<b>85,0</b>	<b>2,3 %</b>	<b>89,5 %</b>	<b>203,3</b>	<b>2,7 %</b>	<b>165,2</b>	<b>2,3 %</b>	<b>23,1 %</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(39,1)	(0,7 %)	(9,7)	(0,3 %)	(303,1 %)	(90,4)	(1,2 %)	(73,8)	(1,0 %)	(22,5 %)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>122,0</b>	<b>2,3 %</b>	<b>75,3</b>	<b>2,0 %</b>	<b>62,0 %</b>	<b>112,9</b>	<b>1,5 %</b>	<b>91,4</b>	<b>1,3 %</b>	<b>23,5 %</b>
Charges financières (nettes)	(76,2)	(1,4 %)	(11,1)	(0,3 %)	(586,5 %)					
Impôts sur les bénéfices	(24,0)	(0,4 %)	(13,9)	(0,4 %)	(72,7 %)					
<b>Résultat net de l'exercice des activités poursuivies</b>	<b>21,8</b>		<b>50,3</b>		<b>(56,7 %)</b>					
Résultat net des activités non poursuivies	(21,6)		(2,0)		-					
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>0,2</b>		<b>48,3</b>		<b>(99,6 %)</b>					
dont part du Groupe	(0,4)		47,9							
dont part des intérêts non contrôlés	0,6		0,4							

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

**4.2.3.1 / Chiffre d'affaires****Publié :**

Le Groupe affiche un chiffre d'affaires en croissance de + 43,6 % porté essentiellement par l'acquisition de Darty.

**Pro forma :**

Le Groupe a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires en 2016, + 1,9 %.

L'impact des taux de change a été négatif de 0,1 point en raison de la dépréciation du franc suisse contre l'euro. À taux de change constant, l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe est de + 2,0 %.

À nombre de magasins constant, le chiffre d'affaires du Groupe affiche une croissance de + 2,0 %. Les fermetures de magasins intégrés ont été compensées par les ouvertures de nouveaux magasins intégrés.

Si les conditions macro-économiques se sont légèrement améliorées en 2016 sur les principaux pays du Groupe en Europe, l'environnement de consommation a été encore peu porteur sur les marchés du Groupe.

Le tableau ci-dessous montre la répartition du chiffre d'affaires pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 31 décembre 2016 par zone géographique.

Exercice clos le 31 décembre								
Publié								
	2016		2015 retraité*		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
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)				
France-Suisse	4 218,6	78,6 %	2 898,6	77,5 %	45,5 %	45,5 %	45,7 %	45,4 %
Péninsule Ibérique	656,2	12,2 %	657,3	17,6 %	(0,2 %)	(0,2 %)	(0,2 %)	(0,6 %)
Benelux	494,4	9,2 %	183,1	4,9 %	170,0 %	170,0 %	170,0 %	164,7 %
<b>TOTAL</b>	<b>5 369,2</b>	<b>100,0 %</b>	<b>3 739,0</b>	<b>100,0 %</b>	<b>43,6 %</b>	<b>43,6 %</b>	<b>43,7 %</b>	<b>43,3 %</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.



Exercice clos le 31 décembre								
Pro forma								
	2016		2015		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
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)				
France-Suisse	5 854,4	78,9 %	5 734,1	78,8 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %	2,4 %
Péninsule Ibérique	656,2	8,8 %	657,3	9,0 %	(0,2 %)	(0,2 %)	(0,2 %)	(0,6 %)
Benelux	907,9	12,2 %	886,6	12,2 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	1,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>7 418,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>7 278,0</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1,9 %</b>	<b>1,9 %</b>	<b>2,0 %</b>	<b>2,0 %</b>

## 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
	2016		2015 retraité*					
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)				
Produits techniques	2 770,2	51,6 %	2 108,1	56,4 %	31,4 %	31,4 %	31,5 %	30,9 %
Produits éditoriaux	1 243,9	23,2 %	1 297,0	34,7 %	(4,1 %)	(4,1 %)	(4,2 %)	(4,8 %)
Électroménager	637,9	11,9 %	0,0	0,0 %	-	-	-	-
Autres Produits et Services	717,2	13,4 %	333,9	8,9 %	114,8 %	114,8 %	116,3 %	116,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>5 369,2</b>	<b>100,0 %</b>	<b>3 739,0</b>	<b>100,0 %</b>	<b>43,6 %</b>	<b>43,6 %</b>	<b>43,7 %</b>	<b>43,3 %</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.



## Exercice clos le 31 décembre

	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
	2016		2015					
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)				
Produits techniques	3 554,5	47,9 %	3 455,1	47,5 %	2,9 %	2,9 %	2,9 %	2,5 %
Produits éditoriaux	1 244,7	16,8 %	1 297,9	17,8 %	(4,1 %)	(4,1 %)	(4,2 %)	(4,8 %)
Électroménager	1 452,3	19,6 %	1 450,1	19,9 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %
Autres Produits et Services	1 167,0	15,7 %	1 074,9	14,8 %	8,6 %	8,6 %	8,8 %	8,7 %
<b>TOTAL</b>	<b>7 418,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>7 278,0</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1,9 %</b>	<b>1,9 %</b>	<b>2,0 %</b>	<b>2,0 %</b>

La progression du chiffre d'affaires des produits techniques résulte notamment de la hausse des ventes de la sous-catégorie « Électronique grand public » qui affiche une très belle performance portée par les ventes de téléviseurs et décodeurs au premier semestre (Coupe d'Europe de football et passage à la TNT HD) et de la bonne performance de la photo au 4<sup>e</sup> trimestre. 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 sans abonnement et des ventes de Produits connectés.

La baisse du chiffre d'affaires des produits éditoriaux provient principalement de la baisse du chiffre d'affaires de la sous-catégorie « Disques et Gaming », qui reste pénalisée par la baisse de la vidéo et de l'audio (poursuite du phénomène de dématérialisation). Le secteur Gaming est pénalisé par le manque de renouvellement des consoles et de nouveaux jeux en 2016. La sous-catégorie « Livres » est en léger retrait en 2016 malgré une bonne performance sur le dernier trimestre.

La légère progression du chiffre d'affaires des produits électroménagers provient principalement de la croissance de la sous-catégorie « Petit électroménager ». La sous-catégorie « Gros

électroménager » est en retrait pénalisé par les secteurs du froid et de la cuisson.

La croissance du chiffre d'affaires des autres produits et services bénéficie d'une part du fort développement des secteurs Jeux & Jouets, Papeterie et Cuisine et d'autre part de l'augmentation des commissions Marketplace et des royalties liées au développement de la franchise.

Les activités Internet représentent désormais 16,1 % des ventes du Groupe, soit une hausse de 1,1 point portée par le développement de la stratégie omnicanal, des Marketplace 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 1 577,4 millions d'euros l'exercice 2016, en progression de + 41,8 % porté essentiellement par l'acquisition de Darty.

**Pro forma :**

La marge brute du Groupe s'est élevée à 2 217,5 millions d'euros pour l'exercice 2016, en progression par rapport à 2 188,2 millions d'euros pour l'exercice 2015.

Le taux de marge s'établit ainsi à 29,9 % en 2016, contre 30,1 % en 2015.

Le taux de marge brute baisse légèrement en 2016, pénalisé par l'effet mix produits et l'effet dilutif du développement en franchises partiellement compensé par le bon pilotage des opérations commerciales et les gains dégagés par les partenariats avec les fournisseurs.

**4.2.3.3 / Charges de personnel****Publié :**

Les charges de personnel se sont élevées à 785,3 millions d'euros (14,6 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2016, contre 551,8 millions d'euros (14,8 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2015 suite à l'acquisition de Darty.

**Pro forma :**

Les charges de personnel se sont élevées à 1 133,3 millions d'euros (15,3 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2016, contre 1 142,6 millions d'euros (15,7 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2015, soit une baisse des frais de personnel et une amélioration de 0.4pt du ratio de Frais de personnel sur chiffre d'affaires.

Les initiatives pour améliorer l'efficacité opérationnelle 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 631,2 millions d'euros (11,8 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2016, contre 476,0 millions d'euros (12,7 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2015 suite à l'acquisition de Darty.

**Pro forma :**

Les autres produits et charges opérationnels courants sont stables et se sont élevés à 882,1 millions d'euros (11,9 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2016 contre 882,0 millions d'euros (12,1 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2015, soit une amélioration de 0.2pt du ratio des autres produits et charges opérationnels courants sur chiffre d'affaires.

**4.2.3.5 / Résultat opérationnel courant****Publié :**

Le résultat opérationnel courant s'est élevé à 161,1 millions d'euros pour l'exercice 2016, contre 85,0 millions d'euros pour l'exercice 2015 suite à l'acquisition de Darty.

**Pro forma :**

Le résultat opérationnel courant s'est élevé à 203,3 millions d'euros pour l'exercice 2016 contre 165,2 millions d'euros pour l'exercice 2015, soit une augmentation de 23,1 %.

Le « taux de rentabilité opérationnelle courante » s'établit à 2,7 % en 2016 contre 2,3 % en 2015.

**Exercice clos le 31 décembre**

	Publié				Pro forma			
	2016		2015 retraité*		2016		2015	
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)
France-Suisse	132,9	82,5 %	57,9	68,1 %	176,3	86,7 %	131,4	79,5 %
Péninsule Ibérique	23,2	14,4 %	24,2	28,5 %	23,2	11,4 %	24,2	14,6 %
Benelux	5,0	3,1 %	2,9	3,4 %	3,8	1,9 %	9,6	5,8 %
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>161,1</b>	<b>100,0 %</b>	<b>85,0</b>	<b>100,0 %</b>	<b>203,3</b>	<b>100,0 %</b>	<b>165,2</b>	<b>100,0 %</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

**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				Pro forma			
	2016		2015 retraité*		2016		2015	
	(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)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>161,1</b>	<b>3,0 %</b>	<b>85,0</b>	<b>2,3 %</b>	<b>203,3</b>	<b>2,7 %</b>	<b>165,2</b>	<b>2,3 %</b>
Dotations nettes aux amortissements <sup>(a)</sup>	76,5	1,4 %	60,0	1,6 %	102,0	1,4 %	108,0	1,5 %
<b>EBITDA</b>	<b>237,6</b>	<b>4,4 %</b>	<b>145,0</b>	<b>3,9 %</b>	<b>305,3</b>	<b>4,1 %</b>	<b>273,2</b>	<b>3,8 %</b>
Loyers <sup>(b)</sup>	156,9	2,9 %	124,4	3,3 %	205,5	2,8 %	213,3	2,9 %
<b>EBITDAR</b>	<b>394,5</b>	<b>7,3 %</b>	<b>269,4</b>	<b>7,2 %</b>	<b>510,8</b>	<b>6,9 %</b>	<b>486,5</b>	<b>6,7 %</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

(a) Les dotations nettes aux amortissements correspondent aux dotations nettes aux amortissements et aux provisions sur actifs opérationnels non courants comptabilisés en résultat opérationnel courant.

(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 2016, ce poste représente une charge nette de 39,1 millions d'euros contre une charge nette de 9,7 millions d'euros en 2015.

Dans les comptes pro forma, les autres produits et charges opérationnels 2016 sont une charge de 90,4 millions d'euros contre une charge de 73,8 millions d'euros en 2015.

Le tableau suivant représente la composition de ce poste en 2015 et 2016 en publié et en pro forma. En 2016, l'essentiel des charges non courantes est lié aux coûts liés à l'acquisition de Darty.



	Exercice clos le 31 décembre			
	Publié		Pro forma	
	2016	2015 retraité*	2016	2015
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)
Coûts liés à l'acquisition de Darty	(20,7)	(5,5)	(62,9)	(5,5)
Charges de restructuration	(7,5)	(3,3)	(9,8)	(3,3)
Tascom 2015	(5,3)	0,0	(8,8)	0,0
Cession de l'activité Call center	(2,8)	0,0	(2,8)	0,0
Impairment Darty et coûts de restructurations Darty 2015	0,0	0,0	0,0	(61,3)
Autres risques	(1,5)	(0,9)	(1,9)	(3,7)
Litiges et contentieux	(1,3)	0,0	(4,2)	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>(39,1)</b>	<b>(9,7)</b>	<b>(90,4)</b>	<b>(73,8)</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

Dans les comptes publiés, les coûts liés à l'acquisition de Darty intègrent tous les coûts engagés dans le cadre de l'acquisition de Darty par le Groupe. Il s'agit principalement d'honoraires et commissions. Dans les comptes pro forma, ces coûts incluent également tous les coûts engagés par Darty, dans le cadre de l'offre d'acquisition de Darty et préalablement à la prise de contrôle de Darty, par le Groupe.

Les charges de restructuration 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.

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 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<sup>er</sup> janvier 2016. L'ajout d'un 2<sup>e</sup> 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<sup>er</sup> janvier 2016. Cela conduit, en pratique, à comptabiliser deux taxes en 2016 : celle due au 1<sup>er</sup> 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.

Dans les comptes 2016 :

- la taxe due au 1<sup>er</sup> janvier 2016 apparaît dans les Autres Produits et Charges non courants ;

La répartition des charges financières nettes du Groupe en 2016 et 2015 est la suivante :

	Exercice clos le 31 décembre	
	Publié	
	2016	2015 retraité*
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)
Coûts liés à l'endettement du Groupe	(53,1)	(5,7)
Autres produits et charges financiers	(23,1)	(5,4)
<b>Charges financières nettes</b>	<b>(76,2)</b>	<b>(11,1)</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

En 2016, le coût de l'endettement financier net du Groupe est en hausse de 65,1 millions d'euros par rapport à la même période de l'exercice précédent et s'établit à 76,2 millions d'euros. Ce coût inclut les coûts liés au financement du nouveau Groupe et à l'évolution de la structure financière de Fnac Darty, impactée principalement en 2016 par la dette financière contractée dans le cadre de l'acquisition du capital de Darty et la mise en place de nouveaux instruments pour le financement du nouveau Groupe combiné.

- la taxe qui s'est constituée de façon progressive apparaît dans le résultat opérationnel courant.

L'*impairment* et les coûts de restructuration de Darty en 2015 représentent les dépréciations opérées par Darty dans le cadre des tests de valeur des actifs ainsi que des coûts relatifs à des plans de restructuration en France et aux Pays-Bas.

#### 4.2.3.8 / Résultat opérationnel

Dans les comptes publiés, le résultat opérationnel du Groupe s'est établi à un bénéfice de 122,0 millions d'euros pour l'exercice 2016 contre un bénéfice de 75,3 millions d'euros pour l'exercice 2015. Cette hausse s'explique par l'entrée de Darty dans le périmètre du Groupe à partir du mois d'août 2016. Dans les comptes Pro forma, le résultat opérationnel de l'exercice 2016 affiche un bénéfice de 112,9 millions d'euros contre un bénéfice de 91,4 millions d'euros pour l'exercice 2015. Cette forte amélioration provient de la bonne performance de l'activité sur l'exercice.

#### 4.2.3.9 / Charges financières nettes

En 2016, le résultat financier est constitué d'une charge financière de 76,2 millions d'euros à comparer à une charge financière de 11,1 millions d'euros en 2015. Cette dégradation est principalement liée aux coûts de financement de l'acquisition de Darty plc.

**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

2016, le Groupe a comptabilisé une charge totale d'impôt de 24,0 millions d'euros, contre 13,9 millions d'euros pour l'exercice 2015, soit une augmentation de 10,1 millions d'euros, lié principalement à l'entrée dans le périmètre de consolidation de Darty.

	Exercice clos le 31 décembre	
	Publié	
(en millions d'euros)	2016	2015 retraité*
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>45,8</b>	<b>64,2</b>
Charge d'impôt exigible	(3,3)	(7,4)
Charge d'impôt exigible liée à la CVAE	(13,7)	(9,0)
Produit/(Charge) d'impôt différé	(7,0)	2,5
<b>CHARGE TOTALE D'IMPÔT</b>	<b>(24,0)</b>	<b>(13,9)</b>
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>52,40 %</b>	<b>21,65 %</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

**4.2.3.11 / Résultat net des activités poursuivies**

Le résultat net des activités poursuivies s'est établi à un bénéfice de 21,8 millions d'euros pour l'exercice 2016 contre un bénéfice de 50,3 millions d'euros pour l'exercice 2015. Cette baisse est principalement liée aux coûts d'acquisitions de Darty et aux coûts de financement du nouveau Groupe.

pour l'exercice 2016 contre 16 659 746 en 2015, soit une augmentation de 4 570 010 actions. Cette augmentation est liée à l'augmentation de capital lié à l'entrée de Vivendi dans le capital de Fnac Darty, ainsi qu'à l'augmentation de capital pour la rémunération d'actionnaires Darty plc, dans le cadre de l'acquisition de Darty plc.

Au 31 décembre 2016, le résultat net par action part du Groupe s'établit à - 0,02 euro. Il ressortait à 2,87 euros sur l'exercice précédent.

**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 21 229 756

Quant au résultat net par action part du Groupe des activités poursuivies, il ressort à 1,00 euro par action au 31 décembre 2016 contre 2,99 euros au 31 décembre 2015.

**4.2.4 / Analyse du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant par zone géographique pour les exercices 2015 et 2016****4.2.4.1 / Comparaison des résultats des exercices 2015 et 2016 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 2015 et 31 décembre 2016.



	Exercice clos le 31 décembre					
	Publié			Pro forma		
(en millions d'euros)	2016	2015 retraité *	Variation	2016	2015	Variation
Chiffre d'affaires	4 218,6	2 898,6	45,5 %	5 854,4	5 734,1	2,1 %
Résultat opérationnel courant	132,9	57,9	129,5 %	176,3	131,4	34,2 %
Taux de rentabilité opérationnelle	3,2 %	2,0 %	1,2pt	3,0 %	2,3 %	0,7pt

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

## **Chiffre d'affaires du segment France-Suisse**

### **Publié :**

Pour l'exercice 2016, le chiffre d'affaires s'est élevé à 4 218,6 millions d'euros contre 2 898,6 millions d'euros pour l'exercice 2015, soit une augmentation de 45,5 % portée par l'acquisition de Darty.

### **Pro forma :**

Pour l'exercice 2016, le chiffre d'affaires s'est élevé à 5 854,4 millions d'euros contre 5 734,1 millions d'euros pour l'exercice 2015, soit une augmentation de 2,1 %. Le segment France-Suisse a ouvert quatre magasins en propre et fermé cinq magasins en 2016. En 2015, le segment France-Suisse avait ouvert deux magasins en propre. À taux de change constant, la croissance du chiffre d'affaires a été de 2,1 %.

Le développement en franchise s'est fortement accéléré avec 54 ouvertures en 2016 (dont 36 magasins Darty en France métropolitaine et DOM TOM, 13 magasins Fnac au format de proximité, 2 Fnac *travel retail*, 2 Fnac *Connect* et 1 magasin en Côte d'Ivoire (Abidjan). À taux de change et nombre de magasins constants, la croissance du chiffre d'affaires a été de 2,4 %.

L'activité bien que plus dynamique au premier semestre, a bien résisté au second semestre.

Dans un environnement de consommation qui est resté peu porteur en France, cette performance traduit la bonne exécution du plan de transformation. Les conditions de marché restent difficiles en Suisse, l'appréciation du franc suisse entraînant une baisse du trafic des magasins frontaliers et une intensité concurrentielle accrue.

Le Groupe a poursuivi en 2016 sa dynamique de gains de part de marché, en particulier sur l'enseigne Darty.

Le nombre d'adhérents Fnac en France augmente de 16,8 %, en 2016, passant de 4,2 millions fin 2015 à 5,0 millions fin 2016.

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 progressé à taux de change constant. Cette croissance provient dans un premier temps de la bonne performance de la sous-catégorie « Électronique grand public » qui profite de la forte croissance des ventes de TV-Vidéo et décodeurs HD au premier semestre et de la hausse des ventes

Photo du 4<sup>e</sup> trimestre. La sous-catégorie « Micro-informatique » affiche également une bonne performance qui bénéficie de la forte croissance des ventes de téléphones sans abonnement. Le secteur Hardware souffre du manque de nouveautés sur le marché des tablettes.

Le chiffre d'affaires des Jeux & Jouets est en recul à taux de change constant, impacté par la sous-catégorie « Disques et Gaming » qui a été pénalisée par la faible actualité éditoriale et la décroissance structurelle des marchés du disque audio et vidéo. Le secteur Gaming a également souffert d'un manque de nouveauté sur l'année 2016. Après un premier semestre plus difficile, la sous-catégorie « Livres » a bénéficié d'une bonne dynamique au second semestre, et ressort en légère baisse sur l'ensemble de l'année.

Le chiffre d'affaires des produits électroménagers est en recul à taux de change constant, impacté par la sous-catégorie « Gros électroménager » qui a été pénalisée par les réfrigérateurs et la cuisson. La sous-catégorie « Petit électroménager » est en croissance sur l'année 2016 profitant de la très bonne performance des aspirateurs.

Sur la période le chiffre d'affaires des autres produits et services a fortement progressé à taux de change constant. Cette croissance provient principalement de la très bonne performance des secteurs Jeux & Jouets et Cuisine et de la poursuite de la croissance des Marketplaces et de l'activité en franchise.

## **Résultat opérationnel courant du segment France-Suisse**

### **Publié :**

Le résultat opérationnel courant du segment France-Suisse s'est élevé à 132,9 millions d'euros pour l'exercice 2016 contre 57,9 millions d'euros pour l'exercice 2015 porté par l'acquisition de Darty.

### **Pro forma :**

Le résultat opérationnel courant du segment France-Suisse s'est élevé à 176,3 millions d'euros pour l'exercice 2016 contre 131,4 millions d'euros pour l'exercice 2015. Cette hausse reflète la progression des ventes combinée à la stabilité de la marge et la bonne exécution des plans d'économies.

Le taux de rentabilité opérationnelle courante s'établit à 3,0 % en 2016, en progression d'environ 70 points de base par rapport à 2015.

#### 4.2.4.2 / Comparaison des résultats des exercices 2015 et 2016 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 2015 et 31 décembre 2016.



(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre					
	Publié			Pro forma		
	2016	2015 retraité*	Variation	2016	2015	Variation
Chiffre d'affaires	656,2	657,3	(0,2 %)	656,2	657,3	(0,2 %)
Résultat opérationnel courant	23,2	24,2	(4,1 %)	23,2	24,2	(4,1 %)
Taux de rentabilité opérationnelle	3,5 %	3,7 %	(0,2) pt	3,5 %	3,7 %	(0,2) pt

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

#### Chiffre d'affaires de la Péninsule Ibérique

Le chiffre d'affaires réalisé dans la Péninsule Ibérique en 2016 s'est élevé à 656,2 millions d'euros, contre 657,3 millions d'euros pour l'exercice 2015, soit un léger recul de 0,2 %. La tendance s'est améliorée en cours d'année avec une activité en baisse au premier semestre (- 0,6 %) et stable au second semestre.

Le Groupe a ouvert quatre nouveaux magasins en Espagne (trois intégrés et un franchisé), un nouveau magasin au Portugal et a fermé deux magasins en Espagne. En 2015, le Groupe avait ouvert deux magasins au 4<sup>e</sup> trimestre en Espagne. À nombre de magasins constant, la baisse du chiffre d'affaires est de 0,6 % sur l'année 2016.

En Espagne et au Portugal, les tendances de consommation sur nos marchés ont été défavorables sur l'exercice.

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 léger retrait. La sous-catégorie « Électronique grand public » reste stable grâce aux ventes de TV qui ont été soutenues par la coupe d'Europe de Football au premier semestre 2016. Les ventes de la sous-catégorie « Micro-informatique » sont en baisse pénalisées par des

marchés très concurrentiels sur le Hardware en partie compensées par le dynamisme du marché des ventes de téléphones.

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 baisse faiblement notamment grâce à la montée en puissance des produits de réalité virtuelle au Portugal. Le chiffre d'affaires de la sous-catégorie « Livres » est en hausse soutenue par les sorties littéraires de l'année.

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 et les commissions Marketplace.

#### Résultat opérationnel courant de la Péninsule Ibérique

Le résultat opérationnel courant de la Péninsule Ibérique s'est élevé à 23,2 millions d'euros pour l'exercice 2016 contre 24,2 millions d'euros pour l'exercice 2015, notamment du fait de la constatation d'une charge nette de 2,8 millions d'euros liée à la fermeture d'un magasin à Madrid en septembre 2016.

Le taux de rentabilité opérationnelle est en recul passant de 3,5 % à 3,7 % en 2015.

#### 4.2.4.3 / Comparaison des résultats des exercices 2015 et 2016 du segment Benelux

Le tableau suivant présente les éléments clés du compte de résultat du segment Benelux pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 31 décembre 2016.



(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre					
	Publié			Pro forma		
	2016	2015 retraité*	Variation	2016	2015	Variation
Chiffre d'affaires	494,4	183,1	170,0 %	907,9	886,6	2,4 %
Résultat opérationnel courant	5,0	2,9	72,4 %	3,8	9,6	(60,4 %)
Taux de rentabilité opérationnelle	1,0 %	1,6 %	(0,6) pt	0,4 %	1,1 %	(0,7) pt

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

## **Chiffre d'affaires du segment Benelux**

### **Publié :**

Pour l'exercice 2016, le chiffre d'affaires du segment Benelux s'est élevé à 494,4 millions d'euros contre 183,1 millions d'euros pour l'exercice 2015, soit une hausse de 170,0 % portée par l'acquisition de Darty.

### **Pro forma :**

Pour l'exercice 2016, le chiffre d'affaires du segment Benelux s'est élevé à 907,9 millions d'euros contre 886,6 millions d'euros pour l'exercice 2015, soit une hausse de 2,4 %.

Le Groupe a ouvert quatre nouveaux magasins en propre en Belgique et fermé deux magasins aux Pays-Bas. À nombre de magasins constant, la croissance du chiffre d'affaires est de 1,3 % sur l'année 2016.

De son côté, Fnac Belgique a bénéficié 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 progression. Cette croissance provient de la sous-catégorie « Micro-informatique » qui bénéficie de la progression du secteur Téléphonie et Hard. La sous-catégorie « Électronique grand public » est également en croissance grâce à la belle performance du secteur Son et TV-Vidéo qui compense les difficultés rencontrées sur les ventes de Photo.

Le chiffre d'affaires des Produits Éditoriaux est en retrait, principalement en raison du recul de l'ensemble des secteurs de la sous-catégorie « Disques et Gaming ». La sous-catégorie « Livres » continue d'afficher une bonne résistance.

Le chiffre d'affaires des produits électroménagers est en forte croissance. Cette progression provient de la très bonne performance de la sous-catégorie « Gros électroménager » qui bénéficie d'une croissance de l'ensemble des secteurs. La sous-catégorie « Petit électroménager » est en croissance sur l'année 2016.

Les autres produits et services affichent un chiffre d'affaires en progression, tirés par les ventes de services et assurances attachés aux Produits Techniques.

## **Résultat opérationnel courant du segment Benelux**

### **Publié :**

Le résultat opérationnel courant du segment Benelux a progressé pour s'établir à 5,0 millions d'euros en 2016 (contre 2,9 millions d'euros pour l'exercice 2015) porté par l'acquisition de Darty.

### **Pro forma :**

Le résultat opérationnel courant du segment Benelux est en retrait et s'établit à 3,8 millions d'euros en 2016 (contre 9,6 millions d'euros pour l'exercice 2015). La Belgique affiche de bonnes performances opérationnelles. Aux Pays-Bas, les difficultés rencontrées fin 2015, suite à la mise en place d'un nouveau système informatique ayant perturbé l'approvisionnement des magasins, ont pesé sur la rentabilité de la zone. La marge opérationnelle du Benelux recule de 70 points de base à 0,4 %.

## **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. La mise en œuvre d'actions visant à l'amélioration du besoin en fonds de roulement et la bonne maîtrise des investissements ont permis à Fnac Darty, de limiter son niveau d'endettement.

### 4.3.2 / Ressources financières

#### 4.3.2.1 / Aperçu

En 2016, le Groupe a eu recours aux sources de financement suivantes :

- *la trésorerie.* Le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre 2016 est de 654,8 millions d'euros (544,6 millions d'euros au 31 décembre 2015) ;
- *le cash-flow libre.* Les activités d'exploitation et d'investissement opérationnelles ont généré des flux nets positifs de 150,8 millions d'euros au 31 décembre 2016 (96,7 millions d'euros au 31 décembre 2015). En pro forma le cash-flow libre 2016 a généré des flux positifs de 192,8 millions d'euros, contre 213,3 millions d'euros en 2015 ;

- *L'endettement.* Compte tenu de l'acquisition de Darty 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 de l'entité combinée a été mise en place en 2016. Cette ligne n'a pas été utilisée au 31 décembre 2016. La trésorerie nette du Groupe représente une dette financière et se ventile de la façon suivante :

	Au 31 décembre	
	2016	2015
<i>(en millions d'euros)</i>		
Dettes financières brutes	(863,0)	(0,5)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	654,8	544,6
<b>Trésorerie nette</b>	<b>(208,2)</b>	<b>544,1</b>

### 4.3.2.2 / Dette financière

#### Dette financière au 31 décembre 2016

La dette financière brute du Groupe s'élève à 863,1 millions d'euros au 31 décembre 2016.

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2016	2015
Emprunt Obligataire 2023 et intérêts capitalisés	655,6	0,0
Ligne de crédit moyen terme	200,0	0,0
Dettes sur les contrats de location-financement	7,1	0,5
Découverts bancaires	0,1	0,1
Autres dettes financières	0,3	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>863,1</b>	<b>0,6</b>

Le tableau ci-après présente la dette brute du Groupe par devise au 31 décembre 2016.

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2016	2015
Euro	863,1	0,5
Franc suisse	0,0	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>863,1</b>	<b>0,6</b>

Le tableau ci-après présente les échéances de la dette financière du Groupe au 31 décembre 2016.

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2016					
	Total	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5 et au-delà
<b>Emprunts et dettes financières à long terme</b>	<b>854,9</b>	<b>0,0</b>	<b>22,1</b>	<b>51,5</b>	<b>80,8</b>	<b>700,5</b>
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	4,9		2,1	1,5	0,8	0,5
<b>Emprunts et dettes financières à court terme</b>	<b>8,2</b>	<b>8,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
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				
<b>TOTAL</b>	<b>863,1</b>	<b>8,2</b>	<b>22,1</b>	<b>51,5</b>	<b>80,8</b>	<b>700,5</b>

#### Financement du Groupe lié à l'opération d'acquisition de Darty plc

Dans le cadre de l'acquisition de Darty, le Groupe a mis en place de nouvelles sources de financement, destinées à financer la composante en numéraire de l'acquisition et à refinancer l'ensemble des emprunts et lignes bancaires existantes dans chacune des deux sociétés.

Le Groupe a ainsi signé le 20 avril 2016 un contrat de crédit senior avec Crédit Agricole, Société Générale et Natixis portant sur la mise en place d'une enveloppe de financements d'un montant total de 1 350 millions d'euros (se substituant au crédit de 865 millions d'euros mis en place fin 2015.).

Ces lignes de financement ont été syndiquées avec succès en juin auprès d'un pool d'environ vingt banques européennes.

À l'issue de la syndication, ce contrat de crédit se décomposait en :

- 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 de l'entité combinée. Cette ligne de crédit renouvelable s'est substituée aux lignes de crédit bancaire existantes de chacune des sociétés ;
- une ligne de crédit moyen terme d'un montant de 200 millions d'euros et d'une durée de cinq ans ;
- une ligne de crédit relais (« bridge to capital markets ») d'un montant de 750 millions d'euros et d'une durée d'un an.

Ces deux dernières lignes étaient destinées principalement à financer la composante en numéraire de la transaction et le remboursement de l'obligation senior d'un montant de 250 millions d'euros et d'une durée de sept ans, émis par Darty plc le 28 février 2014.

L'emprunt obligataire de Darty plc a été remboursé le 19 septembre 2016.

Le 22 septembre 2016, Fnac Darty a émis avec succès des obligations senior pour un montant de 650 millions d'euros, d'une maturité de sept ans, portant intérêt à 3,25 % par an. Les fonds levés au titre de cette émission obligataire ont permis de rembourser le crédit relais de 750 millions d'euros mis en place en avril 2016 et utilisé depuis début août. Préalablement à cette émission, le nouveau Groupe avait obtenu le 19 septembre un rating BB de la part de Standard & Poor's et Ba2 de la part de Moody's.

### Contrat de Crédit Senior

Le Contrat de Crédit Senior d'un montant total de 600 millions d'euros a une maturité de cinq 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 millions d'euros, amortissable à compter du 30<sup>e</sup> mois ;
- une ligne de crédit *revolving* (*Revolving Facility*) d'un montant de 400 millions d'euros, destinée à financer les variations de trésorerie liées à la saisonnalité.

Les tirages au titre du Contrat de Crédit s'effectuent en euros et portent intérêts à un taux égal à la somme du taux de référence EURIBOR de la période et d'une marge révisable en fonction du rating du Groupe.

Sur la base du rating BB/Ba2 obtenu par le Groupe en septembre 2016, la marge applicable s'établit à 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 2016, le prêt à moyen terme était tiré en totalité. La ligne de crédit *revolving* n'était pas utilisée.

Le Contrat de *Credit 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 (net) » augmenté des loyers tels qu'ils figurent dans les derniers comptes consolidés du Groupe.

Les covenants du Contrat de Crédit étaient respectés au 31 décembre 2016.

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 chapitre 7.5).

L'ensemble de la documentation relative à ces financements est disponible sur le site Internet du Groupe ([www.fnacdarty.com](http://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* du *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 :

<b>Période de remboursement commençant le :</b>	<b>Prix de remboursement</b> <i>(en % du montant principal)</i>
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 *Credit 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)*

	<b>Au 31 décembre</b>			
	<b>Publié</b>	<b>Pro forma</b>		
	<b>2016</b>	<b>2015 retraité*</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Flux nets liés aux activités opérationnelles	246,5	153,8	303,9	281,6
Flux nets liés aux activités d'investissements opérationnels	(95,7)	(57,1)	(111,2)	(68,3)
<b>Cash-flow libre opérationnel</b>	<b>150,8</b>	<b>96,7</b>	<b>192,8</b>	<b>213,3</b>
Flux nets liés aux activités d'investissements financiers	(1 027,5)	(6,0)		
Flux nets liés aux activités de financement	136,9	(70,0)		
Flux nets liés aux activités non poursuivies	(9,2)	(13,3)		
Financement du fonds de pension Comet	(4,9)	0,0		
Incidence de variations des cours de change	1,6	1,6		
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>(752,3)</b>	<b>9,0</b>		

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

**4.3.3.1 / Flux nets liés aux activités opérationnelles et aux investissements opérationnels**

	Au 31 décembre			
	Publié		Pro forma	
	2016	2015 retraité*	2016	2015
<i>(en millions d'euros)</i>				
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	198,0	119,9	202,5	198,0
Variation du besoin en fonds de roulement	86,0	49,8	147,3	116,3
Impôts sur le résultat payés	(37,5)	(15,9)	(45,9)	(32,6)
<b>FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>246,5</b>	<b>153,8</b>	<b>303,9</b>	<b>281,6</b>
Investissements opérationnels	(88,6)	(58,3)	(116,9)	(103,1)
Variation des dettes et créances sur immobilisations	(9,0)	0,7	(9,0)	0,4
Désinvestissements opérationnels	1,9	0,5	14,7	34,4
<b>FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS</b>	<b>(95,7)</b>	<b>(57,1)</b>	<b>(111,2)</b>	<b>(68,3)</b>
<b>CASH-FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL</b>	<b>150,8</b>	<b>96,7</b>	<b>192,8</b>	<b>213,3</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

Le flux de trésorerie publié lié aux activités opérationnelles et aux investissements opérationnels 2016, s'établit à 150,8 millions d'euros contre 96,7 millions d'euros en 2015. Il bénéficie des plans d'actions visant à améliorer le besoin en fonds de roulement. L'augmentation de 54,1 millions d'euros s'explique principalement par l'intégration des flux générés par Darty.

Les désinvestissements opérationnels concernent les cessions des magasins sous enseigne Darty.

La capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts est en hausse de 78,1 millions d'euros pour les mêmes raisons.

En pro forma, les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles et aux investissements opérationnels 2016 sont en légère diminution de 20,5 millions d'euros. Cette diminution est principalement liée aux produits de cessions immobilières supérieurs réalisés en 2015. Les flux nets liés aux activités opérationnelles pro forma 2016 sont en amélioration de 22,3 millions d'euros par rapport à 2015.

**Investissements opérationnels réalisés en 2016****Publié :**

Au cours de l'année 2016, le montant des investissements opérationnels bruts du Groupe s'est élevé à 88,6 millions d'euros contre 58,3 millions d'euros en 2015 ; en progression de + 30,3 millions d'euros porté essentiellement par l'acquisition de Darty.

**Pro forma :**

Au cours de l'année 2016, le montant des investissements opérationnels bruts du Groupe s'est élevé à 116,9 millions d'euros contre 103,1 millions d'euros en 2015. Les investissements ont notamment permis l'ouverture de nouveaux magasins (en France, Espagne, Portugal, Belgique et Suisse), l'automatisation des entrepôts logistique, l'implantation d'Espaces cuisine dans le réseau Darty, ainsi que le lancement du nouveau site Internet marchand fnac.ch.

Le tableau ci-dessous détaille les investissements opérationnels bruts par segment géographique pour les années 2016 et 2015 :



(en millions d'euros)

	Publié				Pro forma			
	France-Suisse	Péninsule Ibérique	Benelux	Total	France-Suisse	Péninsule Ibérique	Benelux	Total
<b>31 décembre 2016</b>								
Sous-total investissements magasins et Internet	65,5	9,2	6,5	81,2	87,4	9,2	10,8	107,4
Sous-total investissements opérationnels hors points de vente	6,5	0,6	0,3	7,4	8,4	0,6	0,5	9,5
<b>TOTAL INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS</b>	<b>72,0</b>	<b>9,8</b>	<b>6,8</b>	<b>88,6</b>	<b>95,8</b>	<b>9,9</b>	<b>11,3</b>	<b>116,9</b>
<b>31 décembre 2015 retraité*</b>								
Sous-total investissements magasins et Internet	45,1	7,0	1,2	53,3	75,3	7,0	13,2	95,5
Sous-total investissements opérationnels hors points de vente	4,3	0,7	0,0	5,0	6,4	0,7	0,5	7,6
<b>TOTAL INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS</b>	<b>49,4</b>	<b>7,7</b>	<b>1,2</b>	<b>58,3</b>	<b>81,7</b>	<b>7,7</b>	<b>13,7</b>	<b>103,1</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

### 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 1.5.3.1.

Le Groupe estime qu'en 2017 ses investissements opérationnels bruts devraient ressortir à des niveaux cohérents avec ceux pratiqués lors des exercices passés. Les priorités de l'année 2017 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 ;
- accompagner 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 2017 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	2015 retraité*
	2016	
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(1 027,3)	(2,7)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	(1,3)	0,0
Acquisitions d'autres actifs financiers	(0,9)	(4,4)
Cessions d'autres actifs financiers	1,4	0,1
Intérêts et dividendes reçus	0,6	1,0
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements financiers</b>	<b>(1 027,5)</b>	<b>(6,0)</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

Les investissements financiers nets du Groupe présentent un flux financier de 1 027,5 millions d'euros en 2016 contre un flux de 6,0 millions d'euros en 2015.

En 2016 les acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise représentent les flux financiers engendrés par l'acquisition de Darty plc pour 1 025,3 millions d'euros, ainsi qu'un décaissement de 2,0 millions d'euros pour l'acquisition de 50 % de la société Izneo.

En 2016 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*.

En 2016 les acquisitions d'autres actifs financiers incluent 0,7 million d'euros d'investissement dans le fond Daphni Purple.

Lors du premier appel de fonds, cet actif financier a été comptabilisé pour son prix de souscription, soit 0,7 million d'euros.

Par ailleurs, le Groupe s'est engagé à souscrire les 90 % de parts restantes pour 6,3 millions d'euros.

En 2015, les acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise de 2,7 millions d'euros incluent principalement le décaissement de la 3e et dernière tranche du prix d'acquisition de Datasport pour 1,8 million d'euros, ainsi que le décaissement de 0,9 million d'euros fait pour l'acquisition de la société Eazieer.

Les acquisitions des autres actifs financiers de 4,4 millions d'euros incluent principalement le paiement de 3,3 millions d'euros dans le cadre de la mise en place du nouveau *Revolving Credit Facility* et *Bridge Facility* mis en place dans le cadre du financement lié à l'acquisition de Darty plc.

Les intérêts versés et dividendes reçus incluent principalement les produits des placements financiers.

#### 4.3.3.3 / Flux nets liés aux activités de financement

	Au 31 décembre	
	Publié	
	2016	2015 retraité*
<i>(en millions d'euros)</i>		
Augmentation/Diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires	157,1	(66,0)
Intérêts versés et assimilés	(20,2)	(4,0)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>136,9</b>	<b>(70,0)</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

Les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement présentent une ressource nette de 136,9 millions d'euros en 2016 et une dépense de 70,0 millions d'euros en 2015.

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 2016, l'augmentation des intérêts versés et assimilés représente les intérêts financiers des instruments mis en place pour le financement du nouveau Groupe.

Au 31 décembre 2015, la diminution nette de capital et autres opérations avec les actionnaires de 66 millions d'euros représente,

d'une part, un paiement de 67,9 millions d'euros représentant le remboursement des titres super-subordonnés à durée indéterminée qui avaient été émis en 2013 pour 60 millions d'euros, ainsi que ses intérêts pour 7,9 millions d'euros, et, d'autre part une augmentation de capital de 92 164 actions, représentant 1,9 million d'euros prime d'émission incluse, créées pour servir la levée d'option de la 1re tranche du plan d'option de performance dénouée en instruments de capitaux propres et qui avait été mis en place en 2013.

Les intérêts versés et assimilés correspondent principalement à la commission de non-utilisation de la ligne de crédit de 250 millions d'euros.

**4.3.3.4 / Variation de la trésorerie nette**

La variation de la trésorerie nette au cours des exercices 2016 et 2015 se répartit comme suit :

	Au 31 décembre	
	Publié	
(en millions d'euros)	2016	2015 retraité*
<b>Trésorerie nette au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>544,1</b>	<b>535,1</b>
Cash-flow libre opérationnel	150,8	96,7
Intérêts versés nets des intérêts et dividendes reçus	(19,6)	(3,0)
Acquisitions et cessions de filiales nettes de l'endettement acquis ou cédé	(1 028,6)	(2,7)
Acquisitions et cessions d'autres actifs financiers (nets)	0,5	(4,3)
Augmentation/Diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires	157,1	(66,0)
Flux nets liés aux activités non poursuivies	(9,2)	(13,3)
Financement du fonds de pension Comet	(4,9)	0,0
Incidence des variations des cours de change	1,6	1,6
<b>Variation de la trésorerie nette</b>	<b>(752,3)</b>	<b>9,0</b>
<b>Trésorerie nette au 31 décembre</b>	<b>(208,2)</b>	<b>544,1</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

Les flux nets liés aux activités non poursuivies représentent principalement les flux financiers générés par Fnac Brésil.

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.

## 4.4 / ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES

### 4.4.1 / Objectifs du Groupe

---

Fnac Darty a délivré sur l'exercice 2016 des résultats très solides et en forte croissance.

L'intégration Fnac Darty a progressé rapidement. Ainsi, le Groupe peut avancer d'un an son objectif de 130 millions d'euros de synergies, fixé désormais à fin 2018.

En 2017, Fnac Darty poursuivra ses avancées stratégiques et notamment : développement de nouvelles offres de produits et services, ouvertures de nouveaux magasins au format proximité en franchise, accélération sur Internet via l'omnicanal et les marketplaces, déploiement d'un service après-vente différenciant, personnalisation de l'expérience client, et la mise en œuvre de structures supports et achats communes aux deux enseignes.

Les objectifs présentés ci-dessus ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfice du Groupe mais résultent de ses orientations stratégiques et de son plan d'actions. Ces objectifs sont fondés sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe. Ces données, hypothèses et estimations sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. En outre, la matérialisation d'un ou plusieurs risques décrits au chapitre 6 « Facteurs de risques » du présent Document de référence pourrait avoir un impact sur les activités, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe et donc remettre en cause sa capacité à réaliser les objectifs présentés ci-dessus. Le Groupe ne prend aucun engagement et ne donne aucune garantie sur la réalisation des objectifs figurant dans la présente section.

### 4.4.2 / Événements récents

---

La Fnac a signé le 26 janvier 2017 un accord sur le travail du dimanche et le travail en soirée. Sa mise en œuvre permettra de défendre la compétitivité de la Fnac, tout en offrant les meilleures contreparties, tant en termes de rémunération que de volontariat, aux collaborateurs souhaitant travailler le dimanche. Neuf magasins Fnac supplémentaires, désormais situés en

zone touristique internationale (ZTI) aux termes de la Loi Macron pourront désormais ouvrir 7j/7, soit 21 magasins au total en France. Les salariés des 12 magasins déjà ouverts tous les dimanches bénéficieront des conditions plus favorables du nouvel accord Groupe.

## 4.5 / RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA RELATIVES AUX EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2015 ET 2016

Au Président-Directeur Général,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes et en application du règlement (CE) n° 809/2004, nous avons établi le présent rapport sur les informations financières pro forma de la société Groupe FNAC S.A. (« Groupe FNAC ») relatives aux exercices clos les 31 décembre 2015 et 2016, incluses au paragraphe 4.1 du Document de référence 2016.

Ces informations financières pro forma ont été préparées aux seules fins d'illustrer l'effet que l'acquisition de Darty Plc par Groupe FNAC (l'« Opération ») aurait pu avoir sur les composantes du résultat opérationnel consolidé des exercices clos les 31 décembre 2015 et 2016 de la société Groupe Fnac, si l'Opération avait pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2015. De par leur nature même, elles décrivent une situation hypothétique et ne sont pas nécessairement représentatives des performances opérationnelles qui auraient pu être constatées si l'Opération était survenue à une date antérieure à celle de sa survenance réelle.

Ces informations financières pro forma ont été établies sous votre responsabilité en application du règlement (CE) n° 809/2004 et des recommandations ESMA relatives aux informations financières pro forma.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe II, point 7 du règlement (CE) n° 809/2004, sur le caractère adéquat de l'établissement des informations pro forma.

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 relatives à cette mission. Ces diligences, qui ne comportent ni audit ni examen limité des informations financières sous-jacentes à l'établissement des informations financières pro forma, ont consisté principalement à vérifier que les bases à partir desquelles ces informations financières pro forma ont été établies concordent avec les documents source tels que décrits au paragraphe 4.1 du Document de référence 2016, à examiner les éléments probants justifiant les retraitements pro forma et à nous entretenir avec la direction de la société Groupe Fnac pour collecter les informations et les explications que nous avons estimé nécessaires.

À notre avis :

- les informations financières pro forma ont été adéquatement établies sur la base indiquée ;
- cette base est conforme aux méthodes comptables de l'émetteur.

Ce rapport est émis aux seules fins :

- du dépôt du Document de référence 2016 auprès de l'AMF et,
- le cas échéant, de l'admission aux négociations sur un marché réglementé, et/ou d'une offre au public, de titres financiers de la société Groupe FNAC en France et dans les autres pays de l'Union européenne dans lesquels le prospectus visé par l'AMF comprenant ce document de référence, serait notifié,

et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 29 mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

**KPMG Audit**

Département de KPMG S.A.

Hervé CHOPIN

Associé

**Deloitte & Associés**

Stéphane RIMBEUF

Associé





## ÉTATS FINANCIERS

<b>5.1 / Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2016 et 2015</b>	<b>136</b>	<b>5.5 / Changement significatif de la situation financière ou commerciale</b>	<b>225</b>
<b>5.2 / Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2016</b>	<b>142</b>	<b>5.6 / Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels</b>	<b>226</b>
<b>5.3 / Comptes sociaux</b>	<b>210</b>	<b>5.7 / Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>227</b>
<b>5.4 / Annexe comptable</b>	<b>214</b>		

## 5.1 / COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE AUX 31 DÉCEMBRE 2016 ET 2015

Compte de résultat consolidé pour les exercices clos  
les 31 décembre 2016 et 2015

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2016	2015 retraité*
<b>PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	4-5	<b>5 369,2</b>	<b>3 739,0</b>
Coût des ventes		(3 791,8)	(2 626,2)
<b>MARGE BRUTE</b>		<b>1 577,4</b>	<b>1 112,8</b>
Charges de personnel	6-7	(785,3)	(551,8)
Autres produits et charges opérationnels courants		(631,2)	(476,0)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	8	0,2	0,0
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	9	<b>161,1</b>	<b>85,0</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	10	(39,1)	(9,7)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>		<b>122,0</b>	<b>75,3</b>
Charges financières (nettes)	11	(76,2)	(11,1)
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>		<b>45,8</b>	<b>64,2</b>
Impôt sur le résultat	12	(24,0)	(13,9)
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>		<b>21,8</b>	<b>50,3</b>
<i>dont part du Groupe</i>		21,2	49,8
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		0,6	0,5
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES</b>	32	<b>(21,6)</b>	<b>(2,0)</b>
<i>dont part du Groupe</i>		(21,6)	(2,0)
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		0,0	0,0
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>		<b>0,2</b>	<b>48,3</b>
<i>dont part du Groupe</i>		(0,4)	47,8
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		0,6	0,5
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>		<b>(0,4)</b>	<b>47,8</b>
Résultat par action <i>(en euros)</i>	13	(0,02)	2,87
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	13	(0,02)	2,82
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>		<b>21,2</b>	<b>49,8</b>
Résultat par action <i>(en euros)</i>	13	1,00	2,99
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	13	0,99	2,94

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

## État du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Notes</b>	<b>2016</b>	<b>2015 retraité*</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>0,2</b>	<b>48,3</b>
Éléments recyclables en résultat	14	11,3	(11,2)
Éléments non recyclables en résultat	14	(20,8)	(3,7)
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, APRÈS IMPÔT</b>	14	<b>(9,5)</b>	<b>(14,9)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>		<b>(9,3)</b>	<b>33,4</b>
<i>dont part du Groupe</i>		(9,9)	32,9
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		0,6	0,5

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

## État de la situation financière consolidée pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015

### Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2015
Goodwill	15	1 605,0	332,4
Immobilisations incorporelles	16	457,5	71,4
Immobilisations corporelles	17	436,2	156,5
Participations dans les sociétés mises en équivalence	8	20,1	0,0
Actifs financiers non courants	19	15,6	8,2
Actifs d'impôts différés	12	44,7	37,4
Autres actifs non courants		0,0	0,1
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>2 579,1</b>	<b>606,0</b>
Stocks	20	1 060,7	466,9
Créances clients	21	210,0	104,1
Créances d'impôts exigibles	12	19,4	6,2
Autres actifs financiers courants	22.1	25,7	12,0
Autres actifs courants	22.1	338,8	172,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	26	654,9	544,7
<b>ACTIFS COURANTS</b>		<b>2 309,5</b>	<b>1 306,6</b>
<b>ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE</b>	32	<b>71,4</b>	<b>0,0</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>4 960,0</b>	<b>1 912,6</b>

**Passif**

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2015
Capital social	23	26,1	16,7
Réserves liées au capital		977,5	496,7
Réserves de conversion		(4,4)	(13,5)
Autres réserves		34,2	57,4
<b>CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE</b>	23	<b>1 033,4</b>	<b>557,3</b>
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés		6,8	7,0
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>1 040,2</b>	<b>564,3</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	27	854,9	0,3
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	24	186,3	77,4
Autres passifs non courants	22.2	192,2	0,0
Passifs d'impôts différés	12	133,1	0,0
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>1 366,5</b>	<b>77,7</b>
Emprunts et dettes financières à court terme	27	8,2	0,3
Autres passifs financiers courants	22.1	10,0	6,0
Dettes fournisseurs	22.1	1 598,6	817,0
Provisions	25	32,4	13,8
Dettes d'impôts exigibles	12	53,2	13,7
Autres passifs courants	22	815,9	419,8
<b>PASSIFS COURANTS</b>		<b>2 518,3</b>	<b>1 270,6</b>
<b>DETTES ASSOCIÉES À DES ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE</b>	32	<b>35,0</b>	<b>0,0</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>4 960,0</b>	<b>1 912,6</b>

## Tableau des flux de trésorerie consolidés aux 31 décembre 2016 et 2015

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2016	2015 retraité*
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>		<b>21,8</b>	<b>50,3</b>
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie		105,3	48,5
<b>CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT</b>	31.1	<b>127,1</b>	<b>98,8</b>
Charges et produits d'intérêts financiers		54,3	4,9
Dividendes reçus		(0,1)	(0,2)
Charge nette d'impôt exigible	12	16,7	16,4
<b>CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT AVANT IMPÔTS, DIVIDENDES ET INTÉRÊTS</b>		<b>198,0</b>	<b>119,9</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	22	86,0	49,8
Impôts sur le résultat payés		(37,5)	(15,9)
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	31.1	<b>246,5</b>	<b>153,8</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(97,6)	(57,6)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		1,9	0,5
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise		(1 021,8)	(2,7)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée		(1,3)	0,0
Acquisitions d'autres actifs financiers		(0,9)	(4,4)
Cessions d'autres actifs financiers		1,4	0,1
Intérêts et dividendes reçus		0,6	1,0
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>	31.2	<b>(1 117,7)</b>	<b>(63,1)</b>
Augmentation/Diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires		157,1	(66,0)
Émission d'emprunts		650,0	0,0
Augmentation/Diminution des autres dettes financières		200,0	(0,2)
Intérêts versés et assimilés		(14,6)	(4,0)
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>	31.3	<b>992,5</b>	<b>(70,2)</b>
Flux nets liés aux activités non poursuivies	32	(7,6)	(13,0)
Financement du fonds de pension Comet	31.4	(4,9)	0,0
Incidence des variations des cours de change		1,4	1,5
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE</b>		<b>110,2</b>	<b>9,0</b>
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE</b>	31	<b>544,6</b>	<b>535,6</b>
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	31	<b>654,8</b>	<b>544,6</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

## Variation des capitaux propres consolidés aux 31 décembre 2016 et 2015

(Avant affectation du résultat 2016) <i>(en millions d'euros)</i>	Nombre d'actions en circulation <sup>(a)</sup>	Capital social	Réserves liées au capital	TSSDI	Réserves de conversion	Autres réserves et résultats nets	Capitaux propres		
							Part Groupe	Intérêts non contrôlés	Totaux
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>16 595 610</b>	<b>16,6</b>	<b>494,9</b>	<b>60,0</b>	<b>(2,3)</b>	<b>19,5</b>	<b>588,7</b>	<b>6,7</b>	<b>595,4</b>
<b>Résultat global total</b>					<b>(11,2)</b>	<b>44,1</b>	<b>32,9</b>	<b>0,5</b>	<b>33,4</b>
Variation de capital	92 164	0,1	1,8				1,9		1,9
Variation de périmètre							0,0	(0,2)	(0,2)
Remboursement TSSDI				(60,0)		(7,9)	(67,9)		(67,9)
Titres d'auto-contrôle						0,1	0,1		0,1
Valorisation des paiements fondés sur les actions						1,6	1,6		1,6
Dividendes distribués						0,0	0,0		0,0
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>16 687 774</b>	<b>16,7</b>	<b>496,7</b>	<b>0,0</b>	<b>(13,5)</b>	<b>57,4</b>	<b>557,3</b>	<b>7,0</b>	<b>564,3</b>
<b>Résultat global total</b>					<b>9,1</b>	<b>(19,0)</b>	<b>(9,9)</b>	<b>0,6</b>	<b>(9,3)</b>
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
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2016 <sup>(a) (b)</sup></b>	<b>26 122 771</b>	<b>26,1</b>	<b>977,5</b>	<b>0,0</b>	<b>(4,4)</b>	<b>34,2</b>	<b>1 033,4</b>	<b>6,8</b>	<b>1 040,2</b>

(a) Valeur nominale des actions de 1 euro.

(b) Nombre d'actions au capital au 31 décembre 2016 : 26 122 771.

## 5.2 / ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

<b>NOTE 1</b>	Généralités	<b>143</b>
<b>NOTE 2</b>	Principes et méthodes comptables	<b>143</b>
<b>NOTE 3</b>	Faits marquants	<b>154</b>
<b>NOTE 4</b>	Secteurs opérationnels	<b>155</b>
<b>NOTE 5</b>	Produits des activités ordinaires	<b>158</b>
<b>NOTE 6</b>	Charges de personnel	<b>158</b>
<b>NOTE 7</b>	Plans de rémunération de la performance	<b>159</b>
<b>NOTE 8</b>	Entreprises associées	<b>165</b>
<b>NOTE 9</b>	Résultat opérationnel courant	<b>166</b>
<b>NOTE 10</b>	Autres produits et charges opérationnels non courants	<b>166</b>
<b>NOTE 11</b>	Charges financières (nettes)	<b>167</b>
<b>NOTE 12</b>	Impôt	<b>168</b>
<b>NOTE 13</b>	Résultats par action	<b>171</b>
<b>NOTE 14</b>	Autres éléments du résultat global	<b>173</b>
<b>NOTE 15</b>	Goodwill et regroupements d'entreprises	<b>173</b>
<b>NOTE 16</b>	Immobilisations incorporelles	<b>176</b>
<b>NOTE 17</b>	Immobilisations corporelles	<b>178</b>
<b>NOTE 18</b>	Tests de dépréciation des actifs non financiers	<b>180</b>
<b>NOTE 19</b>	Actifs financiers non courants	<b>181</b>
<b>NOTE 20</b>	Stocks	<b>181</b>
<b>NOTE 21</b>	Créances clients	<b>182</b>
<b>NOTE 22</b>	Actifs et passifs courants et autres passifs non courants	<b>183</b>
<b>NOTE 23</b>	Capitaux propres	<b>184</b>
<b>NOTE 24</b>	Avantages du personnel et assimilés	<b>184</b>
<b>NOTE 25</b>	Provisions	<b>187</b>
<b>NOTE 26</b>	Trésorerie et équivalents de trésorerie	<b>188</b>
<b>NOTE 27</b>	Dettes financières	<b>189</b>
<b>NOTE 28</b>	Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse	<b>190</b>
<b>NOTE 29</b>	Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers	<b>193</b>
<b>NOTE 30</b>	Endettement financier net	<b>194</b>
<b>NOTE 31</b>	Tableau des flux de trésorerie	<b>195</b>
<b>NOTE 32</b>	Activités non poursuivies	<b>198</b>
<b>NOTE 33</b>	Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels	<b>200</b>
<b>NOTE 34</b>	Transactions avec les parties liées	<b>203</b>
<b>NOTE 35</b>	La rémunération des dirigeants	<b>203</b>
<b>NOTE 36</b>	Honoraires des commissaires aux comptes	<b>205</b>
<b>NOTE 37</b>	Événements postérieurs à la clôture	<b>206</b>
<b>NOTE 38</b>	Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2016	<b>207</b>
<b>NOTE 39</b>	Taux de change utilisés pour la conversion des sociétés en monnaie étrangère	<b>209</b>

**NOTE 1** GÉNÉRALITÉS**1.1 / Généralités**

Groupe Fnac, société mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à conseil d'administration, dont le siège social est 9, rue des Bateaux-Lavois, ZAC Port d'Ivry, 94200 Ivry-sur-Seine, France. La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 055800296. La société Groupe Fnac est soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2016 reflètent la situation comptable du Groupe Fnac et de ses filiales ainsi que ses intérêts dans les entreprises associées et coentreprises.

Le 28 février 2017, le conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés au 31 décembre 2016. 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 Groupe Fnac et ses filiales (collectivement « Fnac Darty »), est le leader de la distribution de biens de loisirs, techniques et électroménager 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 et en Côte d'Ivoire.

L'admission des titres de Groupe Fnac aux négociations sur le marché réglementé NYSE Euronext Paris, impose l'établissement de comptes consolidés établis selon les normes IFRS.

Les 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 2016 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](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 2015 établi selon le même référentiel. Sur les périodes présentées, les normes et interprétations adoptées par l'Union européenne sont similaires aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB. Par conséquent, les comptes du Groupe sont établis en conformité avec les normes et interprétations, telles que publiées par l'IASB.

Les normes internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*) et les interprétations IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*).

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 (*International Accounting Standards Board*) et à l'IFRIC, de même que des textes dont l'application n'est pas obligatoire en 2016.

**2.2 / Référentiel IFRS appliqué****2.2.1 Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne, et d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016**

- Les amendements à IAS 1 : Initiative sur l'information à fournir.
- Les amendements à IAS 16 et IAS 38 : Clarifications sur les modes d'amortissements acceptables.
- Les amendements à IAS 19 : Régimes à prestations définies – cotisations des membres du personnel.
- Les amendements à IFRS 11 : Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une activité conjointe.
- Les amendements issus de la procédure d'améliorations annuelles des IFRS 2010-2012.
- Les amendements issus de la procédure d'améliorations annuelles des IFRS 2012-2014.

L'application de ces textes n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

### 2.2.2 Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne, et d'application non obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 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<sup>er</sup> janvier 2018, ceux actuellement énoncés par la norme IAS 3, Instruments financiers.

L'impact de l'application de la norme IFRS 9 sur les comptes du Groupe est en cours d'évaluation. Compte tenu de l'avancée des travaux, les impacts connus sont peu significatifs et restent en cours d'évaluation.

- La norme IFRS 15 : Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients. L'IFRS 15 remplacera à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, la norme IAS 18, produits des activités ordinaires.

L'impact de l'application de la norme IFRS 15 sur les comptes du Groupe est en cours d'évaluation. Le Groupe sera impacté par la mise en œuvre des normes IFRS 15. Compte tenu de l'avancée des travaux, les impacts connus sont peu significatifs et restent en cours d'évaluation.

### 2.2.3 Principales normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB, non encore adoptés par l'Union européenne

- Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié la norme IFRS 16 – Contrats de location. IFRS 16 remplacera IAS 17. Au cours de l'exercice 2016, le Groupe a engagé le recensement des contrats de location et de leurs principales dispositions au sein de ses filiales avec pour objectif de conduire en 2017 une analyse des incidences qualitatives et quantitatives de cette future nouvelle norme sur les états financiers consolidés du Groupe.

À l'issue de cette analyse, le Groupe pourra arrêter les modalités de transition et évaluer les impacts sur les états financiers du Groupe qui pourraient être significatifs en raison du grand nombre de magasins en location.

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 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 ;
- amendements à IFRS 2 : Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions ;
- améliorations annuelles des IFRS Cycle 2014-2016 : Diverses dispositions.

### 2.2.4 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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 UGT pour le test de perte de valeur Principales hypothèses retenues pour la construction des valeurs d'utilité (taux d'actualisation, taux de croissance à l'infini, flux de trésorerie attendus) Appréciation du contexte économique et financier des pays dans lequel le Groupe opère
Notes 2.16 et 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
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, 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
- a 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 ».

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, comptabilisé à l'actif de l'état de la situation financière.

Les ajustements de la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris enregistrés sur une base provisoire (en raison de travaux d'expertise en cours ou d'analyses complémentaires) sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs du goodwill s'ils interviennent dans la période d'un an à compter de la date d'acquisition et s'ils résultent de faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat, comme tout changement d'estimation.

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 euro 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 « Instruments dérivés » de la note 2.11.3 « Instruments dérivés ».

### 2.5.3 Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les comptes consolidés du Groupe 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 une activité à l'étranger

Les écarts de change constatés sur la conversion d'un investissement net d'une entité à l'étranger sont comptabilisés dans les comptes consolidés comme une composante séparée dans l'état du résultat global et sont reconnus en résultat à la date de perte de contrôle.

Les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales sont également comptabilisés dans l'état du résultat global pour la partie efficace de la couverture, au sein des autres éléments du résultat global, et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net.

## 2.6 / Goodwill

Les goodwill sont reconnus lors d'un regroupement d'entreprises tel que décrit en note 2.4.3.

À compter de la date d'acquisition, le goodwill est alloué aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou aux groupes d'UGT définies par le Groupe. Ces UGT ou groupes d'UGT, auxquels le goodwill est alloué, font l'objet annuellement au cours du second semestre de l'exercice, d'un test de dépréciation et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir. Le test de dépréciation de l'exercice 2016 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 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.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'immobilisation ou reconnus distinctement, le cas échéant, s'il est probable que des avantages économiques futurs associés à cet élément iront au Groupe et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Tous les autres coûts d'entretien et de réparation courants sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

L'amortissement utilisé par le Groupe 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'UGT auquel l'actif appartient.

### Contrats de location

La qualification de transactions en contrats de location s'apprécie pour les accords dont l'exécution dépend de l'utilisation d'un ou plusieurs actifs spécifiques et qui confèrent le droit d'utiliser cet actif.

Les contrats de location qui transfèrent au Groupe 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 UGT ou groupes d'UGT contenant ces éléments font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice.

Par ailleurs, lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir sur des goodwill, des autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des UGT ou groupes d'UGT, un test de dépréciation est mis en œuvre. De tels événements ou circonstances peuvent être liés à des changements significatifs défavorables affectant, soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou les objectifs retenus à la date d'acquisition.

Le test de dépréciation consiste à déterminer si la valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT ou d'un groupe d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable.

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT ou du groupe d'UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'actif ou à l'UGT ou au groupe d'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme. Ces plans sont construits sur un horizon trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus. La juste valeur diminuée des coûts de la vente correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif ou groupe d'actifs dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, diminué des coûts de cession. Ces valeurs sont déterminées à partir d'éléments de marché (comparaison avec des sociétés cotées similaires, valeur attribuée lors d'opérations récentes et cours boursiers).

Lorsque la valeur recouvrable de l'actif ou de l'UGT ou du groupe d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif ou du groupe d'actifs est comptabilisée.

Dans le cas d'une UGT ou groupes d'UGT, la perte de valeur est affectée prioritairement au goodwill le cas échéant et est enregistrée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

Les pertes de valeur enregistrées au titre des immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles peuvent être reprises ultérieurement, lorsque la valeur recouvrable redevient supérieure à la valeur nette comptable. Les pertes de valeur enregistrées au titre des goodwill ne peuvent être reprises.

Lors de la cession partielle d'une UGT, la valeur allouée de goodwill correspondant à la sortie partielle est évaluée sur la base des valeurs relatives de l'activité cédée et de la part de l'UGT conservée, sauf si une autre méthode s'avérait plus pertinente.

## 2.11 / Actifs et passifs financiers

Les 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 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'arrêt des comptes.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés et sont classés au bilan en actifs et passifs non courants.

Un impôt différé actif est comptabilisé sur les différences temporelles déductibles et pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que le Groupe 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 pour l'ensemble des écarts actuariels portant sur des régimes à prestations définies, sauf pour les médailles de travail dont les écarts actuariels sont comptabilisés en résultat.

Le coût des services passés, désignant – l'accroissement d'une obligation suite à l'introduction d'un nouveau régime ou d'une modification d'un régime existant – ou – la diminution d'une obligation suite à une réduction de régime – est comptabilisé immédiatement en résultat même si les droits à prestation ne sont pas définitivement acquis par les participants.

Les charges relatives à ce type de régime sont comptabilisées en résultat opérationnel courant (coûts des services rendus) et en résultat financier (intérêts nets sur le passif ou l'actif net calculés sur la base d'un taux d'actualisation déterminé par référence au taux des obligations d'entreprises jugées de haute qualité). Les réductions, les règlements et les coûts des services passés sont comptabilisés en résultat opérationnel courant. La provision comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs des régimes.

### 2.17 / Actifs (ou groupe d'actifs) non courants détenus en vue 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.

Afin de faciliter la lecture du compte de résultat et de la performance du Groupe, les éléments inhabituels et significatifs

à l'échelle de l'ensemble consolidé sont identifiés sur la ligne du résultat opérationnel intitulée « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

Les autres produits et charges opérationnels non courants, exclus du résultat opérationnel courant, comprennent :

- les coûts de restructurations et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- les pertes de valeur sur actifs immobilisés constatées principalement dans le cadre des tests de dépréciations des unités génératrices de trésorerie (UGT) et des goodwill ;
- les plus ou moins-values liées à l'évolution du périmètre de consolidation (acquisition ou cession) ;
- les litiges majeurs qui ne naissent pas de l'activité opérationnelle du Groupe.

### 2.20 / Résultat par action

Le résultat net par action est calculé en rapportant le résultat net – part du Groupe au nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat net dilué par action est calculé en divisant le résultat net – part du Groupe – de l'exercice par le nombre moyen d'actions en circulation majoré de l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante qu'ils soient émis par celle-ci ou par l'une de ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument.

En cas d'éléments non courants, un résultat net hors éléments non courants par action est calculé en corrigeant le résultat net – part du Groupe des éléments non courants pour leur montant net d'impôt et d'intérêts non contrôlés. Les éléments non courants pris en compte pour ce calcul correspondent aux éléments inclus sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

## NOTE 3 FAITS MARQUANTS

### 3.1 / Évolutions du périmètre de consolidation

Le 1<sup>er</sup> août 2016, première date de clôture de l'offre d'achat de Darty, le Groupe détenait 98,5 % du capital de Darty plc. 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 est consolidé dans les comptes du Groupe depuis le 1<sup>er</sup> août 2016.

Au mois de juin 2016, le Groupe a cédé son activité *call center*, chargée des relations téléphoniques clients du service après-vente. La société Business Support Services (B2S), spécialiste de la relation-client, a acquis l'ensemble de l'activité et des salariés.

### 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, et de la Côte d'Ivoire 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.

Afin d'accompagner son développement dans les technologies et services associés à la billetterie, France Billet, filiale du Groupe, leader en France sur le marché de la billetterie a acquis la société Eazieer, qui a été consolidée par intégration globale dans les comptes à partir du 1<sup>er</sup> semestre 2016. Les conditions financières de cette acquisition prévoient le paiement d'un complément de prix d'un montant maximum de 2,0 millions d'euros, conditionné à terme par l'atteinte de niveaux de performance de la société.

Le Groupe et Izneo ont annoncé le 28 janvier 2016 l'entrée du distributeur dans le capital de la plateforme de distribution et de lecture de bandes dessinées numériques.

À partir du 1<sup>er</sup> semestre 2016, la société Izneo est consolidée selon la méthode de mise en équivalence et l'impact sur les capitaux propres du Groupe est non significatif.

Au cours du 4<sup>e</sup> trimestre 2016, le Groupe a décidé de céder l'activité du Groupe au Brésil, et une banque a été mandatée pour identifier des acheteurs potentiels et initier les négociations. Le processus de sortie envisagé consiste en une cession de l'activité, après recapitalisation. Cette décision de se séparer de l'activité au Brésil a par ailleurs été entérinée lors du conseil d'administration du 26 janvier 2017. Conformément à la norme IFRS 5, Fnac Brésil a fait l'objet d'une présentation spécifique dans la présentation des comptes consolidés au 31 décembre 2016, ainsi qu'un retraitement de la présentation au 31 décembre 2015. En 2016, les actifs et passifs de Fnac Brésil sont présentés sur une ligne séparée au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de l'activité de 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.

### 3.2 / Autres faits marquants

Le 11 avril 2016, Fnac Darty et Vivendi ont annoncé « un partenariat stratégique », au terme duquel le groupe Vivendi est

entré au capital du Groupe suite à une augmentation de capital réservée d'un montant de 159,0 millions d'euros, à un prix de 54 euros par action. Cette opération lui permet de détenir environ 11 % de la Fnac au 31 décembre 2016.

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

### 3.3 / Principales conséquences du Brexit sur les comptes du Groupe

Une des conséquences du résultat référendum du 23 juin 2016 sur l'appartenance du Royaume-Uni à l'Union européenne, a été la dépréciation de la livre sterling face à l'euro. Cette évolution du cours de change s'est traduite dans les comptes du Groupe par un effet avantageux lors du décaissement lié à l'offre publique d'achat en numéraire des titres Darty plc valorisés à 170 pences par action Darty. Le cours moyen de la livre sterling pour l'acquisition des titres Darty plc ressort à 0,825 livre sterling pour 1 euro, soit une économie d'environ 12 % par rapport au cours de la livre au 31 décembre 2015.

## 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. Elles 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.

En 2016, le découpage des secteurs opérationnels a évolué et, est désormais découpé en trois :

- 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, et de la Côte d'Ivoire 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.
- Fnac Brésil est reclassé en activité non poursuivie. Cette activité a été exclue du nouveau découpage des secteurs opérationnels.

L'exercice comparatif 2015 a été retraité selon le nouveau découpage des secteurs opérationnels. Pour mémoire, en 2015, les secteurs opérationnels étaient découpés en 4, composés de la France, de la Péninsule Ibérique, du Brésil et des Autres Pays qui regroupaient les territoires Belge et Suisse.

Le nouveau 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 nouveaux 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
<b>31 DÉCEMBRE 2016</b>				
<b>PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>4 218,6</b>	<b>656,2</b>	<b>494,4</b>	<b>5 369,2</b>
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
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>96,0</b>	<b>22,2</b>	<b>3,8</b>	<b>122,0</b>
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie <sup>(a)</sup>	87,2	12,7	5,4	105,3
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles <sup>(b)</sup>	81,9	9,1	6,6	97,6
<b>ACTIFS SECTORIELS</b>	<b>3 545,4</b>	<b>170,9</b>	<b>391,9</b>	<b>4 108,2</b>
<b>PASSIFS SECTORIELS</b>	<b>2 131,7</b>	<b>266,7</b>	<b>208,3</b>	<b>2 606,7</b>

(en millions d'euros)	France-Suisse	Péninsule Ibérique	Benelux	Total
<b>31 DÉCEMBRE 2015 RETRAITÉ*</b>				
<b>PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>2 898,6</b>	<b>657,3</b>	<b>183,1</b>	<b>3 739,0</b>
Produits techniques	1 611,3	391,5	105,3	2 108,1
Produits éditoriaux	1 006,0	223,3	67,7	1 297,0
Électroménager	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres Produits et Services	281,3	42,5	10,1	333,9
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>50,5</b>	<b>22,4</b>	<b>2,4</b>	<b>75,3</b>
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie <sup>(a)</sup>	31,4	11,3	5,8	48,5
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles <sup>(b)</sup>	49,5	6,8	1,3	57,6
<b>ACTIFS SECTORIELS</b>	<b>1 014,1</b>	<b>171,9</b>	<b>57,6</b>	<b>1 243,6</b>
<b>PASSIFS SECTORIELS</b>	<b>918,6</b>	<b>251,9</b>	<b>47,9</b>	<b>1 218,4</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

(a) Les produits & charges sans contrepartie en trésorerie incluent :

- les amortissements & les dépréciations courantes & non courantes, ainsi que les pertes de valeur sur actifs non courants ;
- les dotations et reprises courantes & non courantes aux provisions pour risques et charges ;
- les dotations, reprises et actualisation des provisions pour retraites & autres avantages similaires ;
- les 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Goodwill	1 605,0	332,4
Immobilisations incorporelles	457,5	71,2
Immobilisations corporelles	436,2	156,6
Autres actifs non courants	0,0	0,0
<b>Actifs sectoriels non courants</b>	<b>2 498,7</b>	<b>560,2</b>
Stocks	1 060,7	446,1
Créances clients	210,0	79,9
Autres actifs courants	338,8	157,4
<b>ACTIFS SECTORIELS HORS FNAC BRÉSIL</b>	<b>4 108,2</b>	<b>1 243,6</b>
<b>ACTIFS SECTORIELS DE FNAC BRÉSIL</b>	<b>0,0</b>	<b>60,5</b>
Actifs financiers non courants	15,6	8,2
Participations dans les sociétés mises en équivalence	20,1	0,0
Actifs d'impôts différés	44,7	37,4
Créances d'impôts exigibles	19,4	6,2
Autres actifs financiers courants	25,7	12,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	654,9	544,7
Actifs détenus en vue de la vente	71,4	0,0
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>4 960,0</b>	<b>1 912,6</b>

Le total des passifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des passifs du Groupe :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Dettes fournisseurs	1 598,6	787,2
Autres passifs courants	815,9	431,2
Autres passifs non courants	192,2	0,0
<b>PASSIFS SECTORIELS HORS FNAC BRÉSIL</b>	<b>2 606,7</b>	<b>1 218,4</b>
<b>PASSIFS SECTORIELS DE FNAC BRÉSIL</b>	<b>0,0</b>	<b>18,4</b>
Capitaux propres part du Groupe	1 033,4	557,3
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés	6,8	7,0
Emprunts et dettes financières à long terme	854,9	0,3
Passifs d'impôts différés	133,1	0,0
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	186,3	77,4
Emprunts et dettes financières à court terme	8,2	0,3
Autres passifs financiers courants	10,0	6,0
Provisions	32,4	13,8
Dettes d'impôts exigibles	53,2	13,7
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	35,0	0,0
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>4 960,0</b>	<b>1 912,6</b>

**NOTE 5** PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité*
Ventes nettes de biens	4 915,1	3 533,0
Ventes nettes de service	231,9	153,4
Autres revenus	222,2	52,6
<b>TOTAL VENTES</b>	<b>5 369,2</b>	<b>3 739,0</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

L'augmentation des ventes sur l'exercice 2016 est liée principalement à l'entrée dans le périmètre de consolidation de Darty au 1<sup>er</sup> août 2016.

Les ventes de biens sont présentées nettes des différentes remises commerciales accordées aux clients, y compris les remises différées relatives aux programmes de fidélité.

Les ventes de services comprennent les ventes de cartes de fidélité et de certains contrats d'extension de garantie, qui sont

étalées linéairement sur la durée des contrats. Elles comprennent également les commissions perçues sur les ventes de biens ou de services dans lesquelles le Groupe intervient en tant qu'agent (notamment : billetterie, téléphonie, coffrets cadeaux, contrats d'extension de garantie « NES », Marketplace).

Les autres revenus comprennent essentiellement la refacturation des frais de port et de commissions, 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 (note 24).

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité*
France-Suisse	(650,6)	(456,9)
Péninsule Ibérique	(65,8)	(70,1)
Benelux	(68,9)	(24,8)
<b>TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>(785,3)</b>	<b>(551,8)</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

L'augmentation des frais de personnel sur l'exercice 2016 est liée principalement à l'entrée dans le périmètre de consolidation de Darty au 1<sup>er</sup> août 2016.

En 2016, les frais de personnel, incluent une charge de 14,8 millions d'euros contre 30,4 millions d'euros en 2015, 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 :

	2016	2015 retraité*
France-Suisse	17 121	8 006
Péninsule Ibérique	2 753	2 806
Benelux	2 907	428
<b>TOTAL EFFECTIF MOYEN PAYÉ</b>	<b>22 780</b>	<b>11 240</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

L'effectif inscrit au 31 décembre du Groupe est le suivant :

	2016	2015 retraité*
France – Suisse	18 944	8 803
Péninsule Ibérique	3 872	3 962
Benelux	3 202	594
<b>TOTAL EFFECTIF INSCRIT</b>	<b>26 018</b>	<b>13 359</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

## 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 de 30 %. 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 2016 au titre des plans d'unités de valeur attribués en 2013 et 2014 s'élève à 3,0 millions d'euros.

#### Plan 2014

Le plan 2014 en unités de valeur est en partie arrivé à échéance au 29 février 2016. En effet, les bénéficiaires du plan présents au 29 février 2016 ont acquis, compte tenu des conditions de performance (moyenne des cours de clôture de bourse de février 2016 à 55,33 euros) leurs unités de valeur à ce prix de sortie. Ces montants ont été versés en numéraire sur le mois d'avril 2016 aux bénéficiaires présents au 29 février 2016, pour un montant total de 9,1 millions d'euros charges patronales comprises. Pour le Comex, les deux tiers de ces unités de valeur ont été versés. Le versement du tiers restant est lié à une condition de présence au 28 février 2017.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2016 au titre de ce plan d'unités de valeur s'élève à 1,7 million d'euros.

Les principales caractéristiques de ce plan sont résumées ci-dessous :

<b>Principales caractéristiques</b>	<b>Plan d'unités de valeur 2014-2017</b>
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 2016	8
Condition de performance	Oui

<b>Nombre d'unités de valeur</b>	<b>Plan d'unités de valeur 2014-2017</b>
Attribuées	170 048
<b>En cours d'acquisition au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>154 305</b>
Acquises en 2016	125 967
Annulées en 2016	82
<b>En cours d'acquisition au 31 décembre 2016</b>	<b>28 256</b>

### Plan 2013

Le plan 2013 en unités de valeur est arrivé à échéance au 31 juillet 2016. L'acquisition du plan était soumise à des conditions de performance (moyenne des cours de clôture de bourse de juillet 2015 à 55,07 euros) qui ont été atteintes. Pour une partie du Comex, le paiement du dernier tiers des unités de valeurs était lié

à une condition de présence au 31 juillet 2016. Le versement en numéraire a été effectué sur le mois de juillet 2016 pour un montant total de 5,7 millions d'euros charges patronales comprises.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2016 au titre de ce plan d'unités de valeur s'élève à 1,3 million d'euros.

<b>Principales caractéristiques</b>	<b>Plan d'unités de valeur 2013-2016</b>
Date du conseil d'administration	30 juillet 2013
Période d'acquisition	2 ans/3 ans
Date d'acquisition	31 juillet 2015 et 31 juillet 2016
Nombre de bénéficiaires à l'origine	112
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2016	0
Condition de performance	Oui

<b>Nombre d'unités de valeur</b>	<b>Plan d'unités de valeur 2013-2016</b>
Attribués	456 018
<b>En cours d'acquisition au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>82 235</b>
Acquises en 2016	82 235
Annulées en 2016	0
<b>En cours d'acquisition au 31 décembre 2016</b>	<b>0</b>

## 7.2 / Plans d'options de performance

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2016 au titre des plans d'options de performance attribués en 2013, en 2014, et en 2015 s'élève à 8,6 millions d'euros.

### Plan 2015

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2016 au titre du plan 2015 d'options de performance s'élève à 0,9 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 2016	11
Condition de performance	Oui

Nombre d'options	Plan d'options de performance 2015-2018
Attribuées	164 954
<b>En cours d'acquisition au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>164 954</b>
Acquises en 2016	0
Annulées en 2016	2 971
<b>En cours d'acquisition au 31 décembre 2016</b>	<b>161 983</b>

### Plan 2014

La première tranche du plan 2014 en options de performance a été acquise au 30 septembre 2016. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Groupe Fnac précédant le 30 septembre 2016 (moyenne à 65,74 euros) et des conditions de performance, 100 % des options de la première tranche ont été acquises pour les bénéficiaires présents

au 30 septembre 2016. Ces options ont été levées entre le 1<sup>er</sup> et 20 octobre 2016 ou versées en numéraire en octobre 2016 pour le Président-Directeur Général (voir chapitre 3.3.1).

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2016 au titre du plan 2014 d'options de performance s'élève à 3,7 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 2016	8
Condition de performance	Oui

<b>Nombre d'options</b>	<b>Plan d'options de performance 2014-2017</b>
Attribuées	366 406
<b>En cours d'acquisition au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>366 406</b>
Acquises en 2016	185 473
Annulées en 2016	18 126
<b>En cours d'acquisition au 31 décembre 2016</b>	<b>162 807</b>

### Plan 2013

La deuxième tranche du plan 2013 en options de performance a été acquise au 31 mars 2016. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Groupe Fnac précédant le 31 mars 2016 (moyenne à 57,17 euros), et des conditions de performance, 100 % des options de la deuxième tranche ont été acquises pour les bénéficiaires présents au

31 mars 2016. Ces options ont été levées entre le 1<sup>er</sup> avril 2016 et le 31 mars 2017 ou versées en numéraire en avril 2016 pour le Président-Directeur Général (voir chapitre 3.3.1).

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2016 au titre du plan 2013 d'options de performance s'élève à 4,0 millions d'euros.

Les principales caractéristiques de ce plan sont résumées ci-dessous :

<b>Principales caractéristiques</b>	<b>Plan d'options de performance 2013-2017</b>
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 2016	8
Condition de performance	Oui

<b>Nombre d'options</b>	<b>Plan d'options de performance 2013-2017</b>
Attribuées	656 536
<b>En cours d'acquisition au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>463 668</b>
Acquises en 2016	189 683
Annulées en 2016	12 993
<b>En cours d'acquisition au 31 décembre 2016</b>	<b>260 992</b>

### 7.3 / Plan d'actions gratuites

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2016 au titre des plans d'actions gratuites attribués en 2015, et en 2016 s'élève à 3,2 millions d'euros.

#### Plan 2016

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 4 avril 2016 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (125 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 trésorerie et en instruments de capitaux propres selon les bénéficiaires.

La durée de ce plan est de quatre ans (17 juin 2016 – 16 juin 2020). L'acquisition définitive de ces actions gratuites est subordonnée à une condition de présence de deux ans (17 juin 2016 – 16 juin 2018) pour les résidents français et de quatre ans (17 juin 2016 – 16 juin 2020) pour les résidents étrangers, ainsi qu'à une condition de performance boursière du Groupe évaluée en juin 2018 (moyenne des 20 cours de clôture de bourse de l'action Groupe Fnac précédant le 17 juin 2018). En outre les résidents français seront tenus de conserver pendant une période de deux ans ces actions (17 juin 2018 – 16 juin 2020 : période de conservation).

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2016 au titre du plan 2016 d'actions gratuites s'élève à 1,2 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

<b>Principales caractéristiques</b>	<b>Plan d'actions gratuites 2016-2020</b>
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 2016	119
Condition de performance	Oui

<b>Nombre d'actions gratuites</b>	<b>Plan d'actions gratuites 2016-2020</b>
Attribuées	96 525
Acquises en 2016	0
<b>Annulées en 2016</b>	<b>2 895</b>
<b>En cours d'acquisition au 31 décembre 2016</b>	<b>93 630</b>

### Plan 2015

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2016 au titre du plan 2015 d'actions gratuites s'élève à 2,0 millions d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

<b>Principales caractéristiques</b>	<b>Plan d'actions gratuites 2015-2019</b>
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 2016	111
Condition de performance	Oui

<b>Nombre d'actions gratuites</b>	<b>Plan d'actions gratuites 2015-2019</b>
Attribuées	82 494
En cours d'acquisition au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	81 054
Acquises en 2016	0
<b>Annulées en 2016</b>	<b>8 529</b>
<b>En cours d'acquisition au 31 décembre 2016</b>	<b>72 525</b>

#### 7.4 / Analyse de sensibilité aux variations du cours de l'action Fnac

Au 31 décembre 2016, un cours de 64,23 euros a été retenu pour l'évaluation de la juste valeur de l'engagement des plans d'unités de valeur et des plans d'options de performance. L'impact d'une variation de plus ou moins un euro du cours de l'action sur la juste valeur de l'engagement représente une variation de 0,3 million d'euros.

#### 7.5 / Plans d'attribution gratuite d'actions et plans d'option d'achat et de souscription d'action Kering

Des actions gratuites ont été attribuées par le groupe Kering en titres Kering à des collaborateurs du Groupe. Conformément

aux dispositions transitoires d'IFRS 2 relatives aux plans réglés en instruments de capitaux propres, seuls les plans émis postérieurement au 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005 ont fait l'objet d'une évaluation.

En 2016, aucun montant n'a été refacturé par le groupe Kering au Groupe au titre de ces plans. Un montant de 3,3 millions d'euros avait été refacturé sur l'exercice 2013 par le groupe Kering au Groupe au titre des plans définitivement attribués au bénéfice de collaborateurs du Groupe.

Au 31 décembre 2016, il n'existe plus de plans non éligibles (antérieurs au 7 novembre 2002). Les principales caractéristiques de ce plan sont résumées ci-dessous :

	Plan 2012/2
	Actions gratuites
Date d'attribution	27/04/2012
Date d'expiration	N/A
Acquisition des droits	(a)
Nombre de bénéficiaires	38
Nombre attribué à l'origine	3 685
Nombre en circulation au 31 décembre 2015	2 975
<b>Nombre en circulation au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>2 975</b>
Nombre annulé en 2016	695
Régularisations 2016	
Nombre exercé en 2016	
Nombre d'actions remises	2 280
Nombre expiré en 2016	
<b>Nombre en circulation au 31 décembre 2016</b>	<b>0</b>
Nombre exerçable au 31 décembre 2016	
Prix d'exercice (en euros)	
Prix moyen pondéré des options exercées/actions remises (en euros)	

(a) Les actions sont acquises quatre années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à des conditions de performance boursière. Il n'y a pas de période d'incessibilité. N/A : Non applicable.

La remise d'actions gratuites ne donne pas lieu à augmentation de capital.

Pour ce plan, la période de blocage est de quatre ans à compter de la date d'attribution.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires a été réalisée à la date d'attribution du plan :

Pour le plan d'attribution d'actions gratuites, à l'aide d'un modèle de type Black & Scholes à algorithme de Monte Carlo à deux sous-jacents.

#### 7.6 / Plans d'attribution gratuite d'actions Darty

Des actions gratuites ont été attribuées par le Groupe Darty à certains de ses collaborateurs en 2013, 2014 et 2015.

Conformément aux règlements des plans, l'acquisition du Groupe Darty par le Groupe Fnac a entraîné l'acquisition de ces éléments variables pluriannuels sous réserve de l'atteinte de conditions de performances et après application d'une règle de prorata temporis. Ces actions ont été exceptionnellement débouclées en numéraire.

Le versement en numéraire auprès des 65 bénéficiaires a été effectué en 2016 et 2017 pour un montant brut équivalent à 7,3 millions de livres sterling.

**NOTE 8 ENTREPRISES ASSOCIÉES**

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité*
France – Suisse	0,3	0,0
Péninsule Ibérique	0,0	0,0
Benelux	(0,1)	0,0
<b>QUOTE-PART DE RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

Le résultat des sociétés mises en équivalence, représente principalement le résultat des sociétés Menafinance et Izneo détenues à hauteur de 50 % par le Groupe.

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité*
Menafinance	0,9	0,0
Izneo	(0,6)	0,0
Vanden Borre Kitchen	(0,1)	0,0
<b>QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

(en millions d'euros)	Entreprises associées	Menafinance	Izneo	Vanden Borre Kitchen
<b>PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Résultat des entreprises associées	0,2	0,9	(0,6)	(0,1)
Distribution de dividendes	0,0			
Modifications de périmètre	19,9	17,8	2,0	0,1
Écarts de conversion	0,0			
Autres	0,0			
<b>PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>20,1</b>	<b>18,7</b>	<b>1,4</b>	<b>0,0</b>

(en millions d'euros)	Entreprises associées	Menafinance	Izneo	Vanden Borre Kitchen
Actifs non courants	113,8	107,8	6,0	
Actifs courants	188,8	186,8	1,5	0,5
Passifs non courants	163,5	163,5	0,2	(0,2)
Passifs courants	131,8	131,0	1,4	(0,6)
Chiffre d'affaires	95,2	93,7	1,0	0,4
Charges opérationnelles	(26,8)	(25,8)	(0,8)	(0,2)
Résultat opérationnel	(10,5)	(9,6)	(1,2)	0,2
Résultat net	0,3	1,8	(1,2)	(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)	2016	2015 retraité*
France-Suisse	132,9	57,9
Péninsule Ibérique	23,2	24,2
Benelux	5,0	2,9
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>161,1</b>	<b>85,0</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

Les autres produits et charges opérationnels courants s'élèvent à – 631,2 millions d'euros en 2016 (contre – 476,0 millions d'euros en 2015).

L'augmentation du résultat opérationnel courant sur l'exercice 2016 est liée principalement à l'entrée dans le périmètre de consolidation de Darty au 1<sup>er</sup> août 2016.

Outre les amortissements et provisions, les autres produits et charges opérationnels sont principalement composés des charges de loyer, des coûts de transport, ainsi que des coûts de la communication externe.

**NOTE 10** AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité*
Coûts liés à l'acquisition de Darty	(20,7)	(5,5)
Charges de restructuration	(7,5)	(3,3)
Tascom 2015	(5,3)	0,0
Cession de l'activité <i>call center</i>	(2,8)	0,0
Litiges et contentieux	(1,3)	0,0
Autres risques	(1,5)	(0,9)
<b>PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS</b>	<b>(39,1)</b>	<b>(9,7)</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

Afin de faciliter la lecture du compte de résultat et de la performance du Groupe, les éléments inhabituels et significatifs à l'échelle de l'ensemble consolidé sont identifiés sur la ligne du résultat opérationnel intitulée « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

En 2016, la charge totale de 39,1 millions d'euros est 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<sup>er</sup> janvier 2016. L'ajout d'un 2<sup>e</sup> 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<sup>er</sup> janvier 2016. Cela conduit, en pratique, à comptabiliser deux taxes en 2016 : celle due au 1<sup>er</sup> 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.

En 2015, la charge totale de 9,7 millions d'euros est composée principalement :

- de 5,5 millions d'euros de coûts engagés dans le cadre de l'acquisition de Darty ;
- de charges de restructuration à hauteur de 3,3 millions d'euros en France et à l'international.

## NOTE 11 CHARGES FINANCIÈRES (NETTES)

Les charges financières nettes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Publié	
	2016	2015 retraité*
Coûts liés à l'endettement du Groupe	(53,1)	(5,7)
Coûts liés à l'acquisition de Darty plc	(15,2)	(0,2)
Coût du crédit à la consommation	(6,3)	(4,8)
Autres charges financières nettes	(1,6)	(0,4)
<b>TOTAL</b>	<b>(76,2)</b>	<b>(11,1)</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

Au 31 décembre 2016, le résultat financier est constitué d'une charge financière de 76,2 millions d'euros à comparer à une charge financière de 11,1 millions d'euros à la même période de l'exercice précédent.

En 2016, les charges financières nettes sont composées :

■ des coûts liés à l'endettement du Groupe pour 53,1 millions d'euros. Ce coût inclut les coûts liés au financement du nouveau Groupe et à l'évolution de la structure financière du Groupe, impactée principalement en 2016 par l'acquisition de l'intégralité du capital de Darty et la mise en place de nouveaux instruments pour le financement du nouveau Groupe Combiné ;

■ des coûts liés à l'acquisition de Darty qui incluent principalement les pénalités liées au remboursement anticipé de l'emprunt obligataire de Darty effectué le 19 septembre 2016 ;

■ des charges relatives au coût du crédit à la consommation pour 6,3 millions d'euros en 2016 (contre 4,8 millions d'euros en 2015). Leur augmentation est liée à l'entrée dans le périmètre de consolidation de Darty au 1<sup>er</sup> août 2016.

**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>	<b>2016</b>	<b>2015 retraité*</b>
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>45,8</b>	<b>64,2</b>
Charge d'impôt exigible hors CVAE	(3,3)	(7,4)
Charge d'impôt exigible liée à la CVAE	(13,7)	(9,0)
Produit/(Charge) d'impôt différé	(7,0)	2,5
<b>CHARGE TOTALE D'IMPÔT</b>	<b>(24,0)</b>	<b>(13,9)</b>
<b>TAUX EFFECTIF D'IMPÔT</b>	<b>52,40 %</b>	<b>21,65 %</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

**12.1.2 Rationalisation du taux d'impôt**

<i>(en % du résultat avant impôt)</i>	<b>2016</b>	<b>2015 retraité*</b>
<b>TAUX D'IMPÔT APPLICABLE EN FRANCE</b>	<b>34,43 %</b>	<b>38,00 %</b>
Effet de l'imposition des filiales étrangères	(2,58 %)	(12,49 %)
<b>TAUX D'IMPÔT THÉORIQUE</b>	<b>31,85 %</b>	<b>25,51 %</b>
Effet des éléments taxés à taux réduits	0,00 %	(1,16 %)
Effet des différences permanentes	7,90 %	(2,91 %)
Effet des différences temporelles non comptabilisées	28,07 %	(8,33 %)
Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés	7,35 %	(1,80 %)
Effet de la CVAE	10,43 %	9,98 %
Effet de la baisse du taux d'Impôt France (loi de finances 2017)	(22,62 %)	0,00 %
Effet des redressements fiscaux	(10,77 %)	0,00 %
Autres	0,19 %	0,36 %
<b>TAUX EFFECTIF D'IMPÔT</b>	<b>52,40 %</b>	<b>21,65 %</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

Le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 % pour les sociétés françaises, soit 34,43 %. La loi de finances 2017 engendre une baisse progressive du taux normal de l'impôt sur les sociétés de 33,3 % pour parvenir à 28,0 % en 2020 sur tous

les bénéficiaires de toutes les entreprises. La charge d'impôt nette du Groupe tient compte de cette baisse, par l'application d'une taxation de 28,0 % augmentée de la contribution de 3,3 %, pour les éléments dont l'imposition est à échéance 2020 et au-delà.

**12.1.3 Taux d'impôt courant**

Hors éléments non courants, le taux d'impôt du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité*
Résultat avant impôt	45,8	64,2
Éléments non courants	(39,1)	(9,7)
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT</b>	<b>84,9</b>	<b>73,9</b>
Charge totale d'impôt	(24,0)	(13,9)
Impôt sur éléments non courants	(0,3)	0,7
<b>CHARGE D'IMPÔT COURANT</b>	<b>(23,7)</b>	<b>(14,6)</b>
<b>TAUX D'IMPÔT COURANT</b>	<b>27,92 %</b>	<b>19,81 %</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, la société Groupe Fnac a constitué son propre groupe fiscal pour l'ensemble de ses filiales françaises, mises à part les sociétés Tick&Live et Eazieer.

À compter du 1<sup>er</sup> mai 2011, Darty Holdings SAS a constitué un groupe d'intégration fiscale avec les filiales françaises qu'elle détient directement ou indirectement. Ce groupe fiscal a pour date de clôture le 30 avril.

**12.2 / Évolution des postes de bilan****12.2.1 Impôt exigible**

(en millions d'euros)	2014	Résultat	Flux de trésorerie BFR	variations de périmètre et de change	2015
Créances d'impôts exigibles	6,2				6,2
Dettes d'impôts exigibles	(13,3)				(13,7)
<b>IMPÔTS EXIGIBLES</b>	<b>(7,1)</b>	<b>(16,4)</b>	<b>15,9</b>	<b>0,1</b>	<b>(7,5)</b>

(en millions d'euros)	2015	Résultat	Flux de trésorerie BFR	variations de périmètre et de change	2016
Créances d'impôts exigibles	6,2				19,4
Dettes d'impôts exigibles	(13,7)				(53,2)
<b>IMPÔTS EXIGIBLES</b>	<b>(7,5)</b>	<b>(16,7)</b>	<b>37,5</b>	<b>(47,1)</b>	<b>(33,8)</b>

**12.2.2 Impôt différé**

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	variations de périmètre et de change	2015
Actifs nets d'impôts différés	33,1	2,5	1,9	(0,1)	37,4
Passifs d'impôts différés	0,0				0,0
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>33,1</b>	<b>2,5</b>	<b>1,9</b>	<b>(0,1)</b>	<b>37,4</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	variations de périmètre et de change	2015
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	19,3	0,3	1,9	0,2	21,7
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	9,9	2,9			12,8
Autres actifs & passifs	3,8	(0,7)		(0,2)	2,9
<b>ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>33,0</b>	<b>2,5</b>	<b>1,9</b>	<b>0,0</b>	<b>37,4</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	variations de périmètre et de change	2016
Actifs nets d'impôts différés	37,4	(4,1)	(9,7)	21,1	44,7
Passifs d'impôts différés	0,0	(2,9)	0,0	(130,2)	(133,1)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>37,4</b>	<b>(7,0)</b>	<b>(9,7)</b>	<b>(109,1)</b>	<b>(88,4)</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	variations de périmètre et de change	2016
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	21,7	(4,4)	(9,7)	31,7	39,3
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	12,8	(0,5)	0,0	0,0	12,3
Marques Darty & Vanden Borre	0,0	16,8	0,0	(118,3)	(101,5)
Autres actifs & passifs	2,9	(18,9)	0,0	(22,5)	(38,5)
<b>ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>37,4</b>	<b>(7,0)</b>	<b>(9,7)</b>	<b>(109,1)</b>	<b>(88,4)</b>

**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)	2016	2015 retraité*
Pertes fiscales non activées	269,1	5,9
Différences temporelles non activées	61,2	19,2
<b>TOTAL DES BASES FISCALES NON RECONNUES</b>	<b>330,3</b>	<b>25,1</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

La variation des différences temporelles non activées est principalement liée principalement à la participation de la société Groupe Fnac dans la société Darty plc.

L'évolution des pertes fiscales non activées est liée à l'entrée dans le périmètre de consolidation de Darty et plus précisément aux pertes fiscales des entités britanniques et néerlandaises.

**12.4 / Évolution et échéancier des pertes fiscales**

(en millions d'euros)	Total	dont part non activée	dont part activée
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015*</b>	<b>43,3</b>	<b>5,9</b>	<b>37,4</b>
Déficits créés au cours de l'exercice	(1,3)		
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	0,0		
Variations de périmètre et de change	264,9		
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>306,9</b>	<b>269,1</b>	<b>37,8</b>
<b>DÉFICITS REPORTABLES AVEC UNE ÉCHÉANCE</b>	<b>69,0</b>	<b>69,0</b>	<b>0,0</b>
À moins de 5 ans	0,0		
À plus de 5 ans	69,0	69,0	
Déficits reportables indéfiniment	237,9	200,1	37,8
<b>TOTAL</b>	<b>306,9</b>	<b>269,1</b>	<b>37,8</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

**NOTE 13 RÉSULTATS PAR ACTION**

Les résultats nets par action sont calculés sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation sous déduction du nombre moyen pondéré d'actions détenues par les sociétés consolidées.

En 2016, en moyenne, le Groupe a détenu 14 174 actions d'auto-contrôle, et ce, dans le cadre du contrat de liquidité ouvert le 19 juin 2013 auprès de Rothschild & Cie Banque.

Au 31 décembre 2016, 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 2016, à hauteur de 256 772 actions.

Le nombre d'actions qui pourraient devenir potentiellement dilutives sur un exercice ultérieur s'élève à 204 878 actions.

**Résultat par action au 31 décembre 2016**

	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
<i>(en millions d'euros)</i>			
<b>RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES</b>	<b>(0,4)</b>	<b>21,2</b>	<b>(21,6)</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	21 229 756	21 229 756	21 229 756
Nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues	(14 174)	(14 174)	(14 174)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>21 215 582</b>	<b>21 215 582</b>	<b>21 215 582</b>
<b>RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION (EN EUROS)</b>	<b>(0,02)</b>	<b>1,00</b>	<b>(1,02)</b>

	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
<i>(en millions d'euros)</i>			
<b>RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES</b>	<b>(0,4)</b>	<b>21,2</b>	<b>(21,6)</b>
Instruments convertibles et échangeables			
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DILUÉ</b>	<b>(0,4)</b>	<b>21,2</b>	<b>(21,6)</b>
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
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>21 472 354</b>	<b>21 472 354</b>	<b>21 472 354</b>
<b>RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION (EN EUROS)</b>	<b>(0,02)</b>	<b>0,99</b>	<b>(1,01)</b>

**Résultat par action au 31 décembre 2015**

	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
<i>(en millions d'euros)</i>			
<b>RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES</b>	<b>47,8</b>	<b>49,8</b>	<b>(2,0)</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	16 659 746	16 659 746	16 659 746
Nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues	(12 325)	(12 325)	(12 325)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>16 647 421</b>	<b>16 647 421</b>	<b>16 647 421</b>
<b>RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION (EN EUROS)</b>	<b>2,87</b>	<b>2,99</b>	<b>(0,12)</b>

	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
<i>(en millions d'euros)</i>			
<b>RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES</b>	<b>47,8</b>	<b>49,8</b>	<b>(2,0)</b>
Instruments convertibles et échangeables			
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DILUÉ</b>	<b>47,8</b>	<b>49,8</b>	<b>(2,0)</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	16 647 421	16 647 421	16 647 421
Actions ordinaires potentielles dilutives	316 591	316 591	316 591
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>16 964 012</b>	<b>16 964 012</b>	<b>16 964 012</b>
<b>RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION (EN EUROS)</b>	<b>2,82</b>	<b>2,94</b>	<b>(0,12)</b>

**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, après effets d'impôt liés, ainsi que les ajustements de reclassement en résultat, sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Net</b>
Écart de conversion	9,1
Partie efficace de la variation de juste valeur des instruments de couverture	2,2
<b>ÉLÉMENTS RECYCLABLES EN RÉSULTAT</b>	<b>11,3</b>
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	(20,8)
<b>Éléments non recyclables en résultat</b>	<b>(20,8)</b>
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>(9,5)</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Net</b>
Écart de conversion	(11,2)
<b>ÉLÉMENTS RECYCLABLES EN RÉSULTAT</b>	<b>(11,2)</b>
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	(3,7)
<b>Éléments non recyclables en résultat</b>	<b>(3,7)</b>
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>(14,9)</b>

**NOTE 15** GOODWILL ET REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES**15.1 / Goodwill**

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Brut</b>	<b>Dépréciation</b>	<b>Net</b>
<b>GOODWILL AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2015</b>	<b>412,0</b>	<b>(79,6)</b>	<b>332,4</b>
Variations de change	(1,1)	1,1	0,0
<b>GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>410,9</b>	<b>(78,5)</b>	<b>332,4</b>
Issus d'acquisitions	1 273,2		1 273,2
Cessions et désaffectations	(0,6)		(0,6)
Variations de change	0,8	(0,8)	0,0
Flux IFRS 5	(3,9)	3,9	0,0
<b>GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>1 680,4</b>	<b>(75,4)</b>	<b>1 605,0</b>

En 2016, l'augmentation du goodwill est liée à l'acquisition de Darty (1 272,4 millions d'euros) et l'acquisition d'Eazieer (0,8 million d'euros).

Les cessions concernent, la vente de la société Attitude.

Les Flux IFRS 5 représentent le reclassement du Goodwill de Fnac Brésil sur la ligne « actifs détenus en vue de la vente » du bilan.

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2016 font ressortir une valeur d'utilité supérieure à la valeur de l'actif net pour chacune des UGT testées. Aucune dépréciation supplémentaire du goodwill n'est ainsi nécessaire.

Les goodwill ont été alloués comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015
France-Suisse	1 476,4	317,1
Benelux	128,6	15,3
<b>TOTAL</b>	<b>1 605,0</b>	<b>332,4</b>

## 15.2 / Regroupement d'entreprise

### 15.2.1 Contrepartie d'acquisition et autres impacts sur les flux de trésorerie

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

Lors de l'assemblée générale mixte, qui s'est tenue le vendredi 17 juin 2016, les actionnaires du Groupe 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 le Groupe. Après plusieurs mois d'un dialogue constructif entre le Groupe et l'Autorité, celle-ci a reconnu que les magasins physiques et les ventes en ligne appartenaient à un seul et même marché. L'entité combinée devra céder six points de ventes sur l'ensemble des réseaux combinés de la Fnac et Darty en France, soit plus de 400 magasins.

Le 19 juillet 2016, 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.

Le 1<sup>er</sup> août 2016, première date de clôture de l'offre, la Fnac détenait 98,5 % du capital de Darty. Le 17 août 2016, l'action Darty a été retirée de la cote (de la Bourse de Londres et d'Euronext Paris).

Au terme de la période de retrait obligatoire, le 12 septembre 2016, le Groupe a acquis 100 % du capital de Darty dont 30,64 % a été réglé en titres.

La contrepartie de l'acquisition s'élève à 1 079,0 millions d'euros dont :

- 746,7 millions d'euros liés à des acquisitions d'actions Darty avec contrepartie numéraire ;
- 332,3 millions d'euros liés à des acquisitions d'actions Darty avec contrepartie titres.

L'ensemble de la contrepartie a été réglé en 2016.

### 15.2.2 Financement

Dans le cadre de la nouvelle offre d'acquisition de Darty, le Groupe a mis en place de nouvelles sources de financement, destinées à financer la composante en numéraire de l'acquisition et à refinancer l'ensemble des emprunts et lignes bancaires existantes.

- Le Contrat de Crédit Senior d'un montant total de 600,0 millions d'euros a une maturité de cinq 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<sup>e</sup> 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. Cette ligne n'a pas été utilisée au 31 décembre 2016.
- Le 22 septembre 2016, le Groupe a émis avec succès une obligation senior de 650,0 millions d'euros, d'une maturité de sept ans, portant intérêt à 3,25 % par an.

### 15.2.3 Allocation du prix d'acquisition

Le bilan d'ouverture du Groupe Darty a été entièrement consolidé dans comptes du Groupe à partir du 1<sup>er</sup> août 2016.

Une évaluation provisoire des actifs identifiables acquis et passifs repris a été réalisée au 1<sup>er</sup> août 2016. Le travail d'évaluation va se poursuivre en 2017, principalement sur le parc immobilier acquis.

L'acquisition des actions Darty a été faite par étapes entre avril 2016 et septembre 2016. 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) a été évaluée à sa juste valeur : ainsi un goodwill a été comptabilisé pour la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle (méthode du goodwill complet).

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 - 193,4 millions d'euros ;
- le goodwill provisoire de 1 272,4 millions d'euros correspondant à la différence entre la contrepartie et les actifs nets acquis à la juste valeur. À partir du 1<sup>er</sup> août 2016 et pendant une période de 12 mois, les justes valeurs des actifs acquis et passifs pourront être ajustées.

(en millions d'euros)

	<b>contrepartie totale</b>	<b>Juste Valeur</b>
<b>CONTREPARTIE TOTALE</b>	<b>1 079,0</b>	
<b>ACTIFS NETS ACQUIS À JUSTE VALEUR</b>		<b>(193,4)</b>
Valorisation des marques		326,7
Valorisation des relations franchises		17,4
Droits au bail		11,0
Autres immobilisations incorporelles		28,2
Actifs immobiliers		268,0
Autres immobilisations corporelles		9,8
Actifs financiers		27,5
Actifs en cours de cession		8,0
Besoins en fonds de roulement		(337,8)
Dette Financière Nette		(217,2)
Pensions et autres passif sociaux		(111,7)
Autres passifs nets		(223,3)
<b>GOODWILL</b>		<b>1 272,4</b>

Si l'activité de Darty avait été consolidée à compter du 1<sup>er</sup> 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 112,9 millions d'euros,
- un résultat net de l'ensemble consolidé complémentaire de - 65,4 millions d'euros, pour atteindre un montant de - 65,3 millions d'euros.

Des informations pro forma pour les exercices 2016 et 2015 sont fournies dans le rapport de gestion financière.

Pour la période allant du 1<sup>er</sup> 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 50,7 millions d'euros.

**NOTE 16** IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

En 2016, l'essentiel de la variation des immobilisations incorporelles est lié à l'acquisition 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
Marques	0,0	0,0	0,0	344,0	0,0	0,0	0,0	344,0
Logiciels	373,4	27,3	(3,1)	184,6	(2,9)	0,0	0,0	579,3
Autres immobilisations incorporelles	24,5	3,8	(0,4)	33,6	0,0	0,0	0,1	61,6
<b>TOTAL</b>	<b>397,9</b>	<b>31,1</b>	<b>(3,5)</b>	<b>562,2</b>	<b>(2,9)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>	<b>984,9</b>

**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
Marques	0,0	(0,5)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	(0,5)
Logiciels	(324,1)	(26,1)	2,3	(156,8)	2,5	0,0	0,1	(502,1)
Autres immobilisations incorporelles	(2,4)	(0,4)	0,4	(22,5)	0,0	0,0	0,1	(24,8)
<b>TOTAL</b>	<b>(326,5)</b>	<b>(27,0)</b>	<b>2,7</b>	<b>(179,3)</b>	<b>2,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>(527,4)</b>

**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
Marques	0,0	0,0	(0,5)	0,0	344,0	0,0	0,0	0,0	343,5
Logiciels	49,3	27,3	(26,1)	(0,8)	27,8	(0,4)	0,0	0,1	77,2
Autres immobilisations incorporelles	22,1	3,8	(0,4)	0,0	11,1	0,0	0,0	0,2	36,8
<b>TOTAL</b>	<b>71,4</b>	<b>31,1</b>	<b>(27,0)</b>	<b>(0,8)</b>	<b>382,9</b>	<b>(0,4)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,3</b>	<b>457,5</b>

**Valeurs brutes au 31 décembre 2015**

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	Acquisitions	Cessions	Variations de change	Autres variations	2015
Marques	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Logiciels	351,2	14,4	(0,1)	(0,9)	8,8	373,4
Autres immobilisations incorporelles	18,4	7,6	(0,1)	0,0	(1,4)	24,5
<b>TOTAL</b>	<b>369,6</b>	<b>22,0</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,9)</b>	<b>7,4</b>	<b>397,9</b>

**Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2015**

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variations de change	Autres variations	2015
Marques	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Logiciels	(298,1)	(22,5)	0,1	0,9	(4,5)	(324,1)
Autres immobilisations incorporelles	(3,4)	(0,2)	0,1	0,0	1,1	(2,4)
<b>TOTAL</b>	<b>(301,5)</b>	<b>(22,7)</b>	<b>0,2</b>	<b>0,9</b>	<b>(3,4)</b>	<b>(326,5)</b>

**Valeurs nettes au 31 décembre 2015**

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	Acquisitions	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variations de change	Autres variations	2015
Marques	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Logiciels	53,1	14,4	(22,5)	0,0	0,0	4,3	49,3
Autres immobilisations incorporelles	15,0	7,6	(0,2)	0,0	0,0	(0,3)	22,1
<b>TOTAL</b>	<b>68,1</b>	<b>22,0</b>	<b>(22,7)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>4,0</b>	<b>71,4</b>

**NOTE 17** IMMOBILISATIONS CORPORELLES

En 2016, l'essentiel de la variation des immobilisations corporelles est lié à l'acquisition 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
Terrains & constructions	0,0	3,9	(2,5)	287,3	0,0	0,0	0,0	288,7
Agencements, aménagements et installations commerciales	646,7	44,2	(36,6)	510,5	(17,6)	0,3	1,9	1 149,4
Matériels techniques et téléphonie	159,9	10,1	(1,5)	(0,2)	(4,5)	0,0	(0,2)	163,6
Autres immobilisations corporelles	40,4	(0,7)	(0,2)	6,5	(0,2)	(0,1)	0,0	45,7
<b>TOTAL</b>	<b>847,0</b>	<b>57,5</b>	<b>(40,8)</b>	<b>804,1</b>	<b>(22,3)</b>	<b>0,2</b>	<b>1,7</b>	<b>1 647,4</b>

**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
Terrains & constructions	0,0	(3,8)	1,6	(97,0)	0,0	0,0	0,0	(99,2)
Agencements, aménagements et installations commerciales	(531,2)	(41,8)	32,9	(426,9)	16,5	(0,3)	0,2	(950,6)
Matériels techniques et téléphonie	(139,5)	(6,7)	1,7	0,2	4,6	0,0	(0,1)	(139,8)
Autres immobilisations corporelles	(19,8)	(0,9)	0,5	(1,9)	0,4	0,1	(0,0)	(21,6)
<b>TOTAL</b>	<b>(690,5)</b>	<b>(53,2)</b>	<b>36,7</b>	<b>(525,6)</b>	<b>21,5</b>	<b>(0,2)</b>	<b>0,1</b>	<b>(1 211,2)</b>

**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
Terrains & constructions	0,0	3,9	(3,8)	(0,9)	190,3	0,0	0,0	0,0	189,5
Agencements, aménagements et installations commerciales	115,5	44,2	(41,8)	(3,7)	83,6	(1,1)	0,0	2,1	198,8
Matériels techniques et téléphonie	20,4	10,1	(6,7)	0,2	0,0	0,1	0,0	(0,3)	23,8
Autres immobilisations corporelles	20,6	(0,7)	(0,9)	0,3	4,6	0,2	0,0	0,0	24,1
<b>TOTAL</b>	<b>156,5</b>	<b>57,5</b>	<b>(53,2)</b>	<b>(4,1)</b>	<b>278,5</b>	<b>(0,8)</b>	<b>0,0</b>	<b>1,8</b>	<b>436,2</b>

**Valeurs brutes au 31 décembre 2015**

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	Acquisitions	Cessions	Variations de change	Autres variations	2015
Terrains & constructions	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Agencements, aménagements et installations commerciales	625,1	26,4	(30,1)	(4,0)	29,3	646,7
Matériels techniques et téléphonie	161,2	4,4	(4,8)	(1,3)	0,4	159,9
Autres immobilisations corporelles	40,3	5,7	(0,7)	0,0	(4,9)	40,4
<b>TOTAL</b>	<b>826,6</b>	<b>36,5</b>	<b>(35,6)</b>	<b>(5,3)</b>	<b>24,8</b>	<b>847,0</b>

**Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2015**

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variations de change	Autres variations	2015
Terrains & constructions	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Agencements, aménagements et installations commerciales	(506,9)	(30,6)	29,9	4,0	(27,6)	(531,2)
Matériels techniques et téléphonie	(138,3)	(7,5)	4,7	1,5	0,1	(139,5)
Autres immobilisations corporelles	(18,2)	(2,2)	0,7	0,1	(0,2)	(19,8)
<b>TOTAL</b>	<b>(663,4)</b>	<b>(40,3)</b>	<b>35,3</b>	<b>5,6</b>	<b>(27,7)</b>	<b>(690,5)</b>

**Valeurs nettes au 31 décembre 2015**

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	Acquisitions	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variations de change	Autres variations	2015
Terrains & constructions	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Agencements, aménagements et installations commerciales	118,2	26,4	(30,6)	(0,2)	0,0	1,7	115,5
Matériels techniques et téléphonie	22,9	4,4	(7,5)	(0,1)	0,2	0,5	20,4
Autres immobilisations corporelles	22,1	5,7	(2,2)	0,0	0,1	(5,1)	20,6
<b>TOTAL</b>	<b>163,2</b>	<b>36,5</b>	<b>(40,3)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>0,3</b>	<b>(2,9)</b>	<b>156,5</b>

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées dans le poste « Autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat.

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.

En 2015, les cessions d'immobilisations corporelles concernent principalement des mises au rebut sur le magasin de Fnac Montparnasse, suite à la sous-location d'une partie du magasin au profit de l'enseigne Uniqlo.

**NOTE 18 TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ACTIFS NON FINANCIERS**

Les principes de dépréciation des actifs non financiers sont détaillés dans la note 2.10.

Les principales valeurs des goodwill sont décomposées dans la note 15.

**18.1 / Hypothèses retenues pour les tests de dépréciation**

Les taux de croissance perpétuelle et d'actualisation après impôt appliqués aux flux de trésorerie attendus dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par le Groupe pour les UGT qui ont un goodwill non totalement déprécié au 31 décembre 2016, sont les suivants :

	Actualisation*		Croissance perpétuelle	
	2016	2015	2016	2015
France	7,4 %	9,4 %	1,0 %	1,0 %
Belgique	7,3 %	9,7 %	1,0 %	1,0 %

\* Coût Moyen Pondéré du Capital.

**18.2 / Tests de dépréciation des principales valeurs****18.2.1 Détermination de la valeur recouvrable des UGT**

Pour toutes les UGT, la valeur recouvrable de l'UGT a été déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

**18.2.2 Analyses de sensibilité**

Les analyses de sensibilité menées au 31 décembre 2016, en cas de variation raisonnable des hypothèses de base et en particulier en cas de variation de plus ou moins 0,5 point du taux d'actualisation et de plus ou moins 0,5 point du taux de croissance à l'infini, ne génèrent pas de dépréciation complémentaire sur les UGT du Groupe.

Les analyses de sensibilité menées au 31 décembre 2016, en cas de variation raisonnable des hypothèses d'EBITDA et en particulier en cas de diminution de 1 à 10 points du montant d'EBITDA, ne génèrent pas de dépréciation complémentaire sur les UGT du Groupe.

**18.3 / Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice**

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2016 n'ont pas conduit le Groupe à comptabiliser en 2015 de pertes de valeur sur l'une de ses UGT.

**NOTE 19** ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Titres de participation	1,0	1,0
Dépôts et cautionnements	14,3	7,2
Autres	0,3	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>15,6</b>	<b>8,2</b>

La variation des actifs financiers non courants est liée à l'entrée dans le périmètre de Darty.

**NOTE 20** STOCKS

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	autres variations	variations de périmètre	variations de change	actifs et passifs détenus en vue de la vente	2016
Stocks commerciaux bruts	483,9	118,8	517,2	0,3	(21,5)	1 098,7
Dépréciation des stocks	(17,0)	(2,3)	(19,2)	(0,1)	0,6	(38,0)
<b>VALEUR NETTE DES STOCKS</b>	<b>466,9</b>	<b>116,5</b>	<b>498,0</b>	<b>0,2</b>	<b>(20,9)</b>	<b>1 060,7</b>

En 2016, l'essentiel de la variation des stocks est lié à l'acquisition 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.

<b>Évolution de la dépréciation</b>	2016	2015
<b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>(17,0)</b>	<b>(22,9)</b>
(Dotations)/reprises	(2,3)	4,7
Entrée de périmètre	(19,2)	0,0
IFRS 5	0,6	1,0
Différences de change	(0,1)	0,2
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>(38,0)</b>	<b>(17,0)</b>

**NOTE 21** CRÉANCES CLIENTS

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2015</b>	<b>autres variations</b>	<b>variations de périmètre</b>	<b>variations de change</b>	<b>actifs et passifs détenus en vue de la vente</b>	<b>2016</b>
Créances clients brutes	109,7	66,3	66,5	(0,1)	(24,4)	218,0
Dépréciation des créances clients	(5,6)	(2,6)	0,0	0,0	0,2	(8,0)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>104,1</b>	<b>63,7</b>	<b>66,5</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(24,2)</b>	<b>210,0</b>

En 2016, l'essentiel de la variation des clients est lié à l'acquisition 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.

<b>Évolution de la dépréciation</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>(5,6)</b>	<b>(6,9)</b>
(Dotations)/reprises	(2,6)	1,3
Entrée de périmètre	0,0	0,0
IFRS 5	0,2	0,0
Différences de change	0,0	0,0
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>(8,0)</b>	<b>(5,6)</b>

**NOTE 22** ACTIFS ET PASSIFS COURANTS ET AUTRES PASSIFS NON COURANTS**22.1 / Actifs et passifs courants**

(en millions d'euros)	2015	flux de trésorerie BFR	flux de trésorerie autres	variation de périmètre	différence de change	actifs et passifs détenus en vue de la vente	2016
Stocks (1)	466,9	116,5		498,0	0,2	(20,9)	1 060,7
Créances clients débiteurs (2)	104,1	63,7		66,5	(0,1)	(24,2)	210,0
Créances clients créditeurs (3)	(16,7)	(2,3)		0,0	0,0	0,1	(18,9)
<b>CRÉANCES CLIENTS NETTES (4)=(2)+(3)</b>	<b>87,4</b>	<b>61,4</b>	<b>0,0</b>	<b>66,5</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(24,1)</b>	<b>191,1</b>
Dettes fournisseurs créditeurs (5)	(817,0)	(338,2)		(472,9)	(0,1)	29,6	(1 598,6)
Dettes fournisseurs débiteurs et provisions (6)	55,9	61,1		33,9	0,0	(1,5)	149,4
<b>DETTES FOURNISSEURS NETTES (7)=(5)+(6)</b>	<b>(761,1)</b>	<b>(277,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>(439,0)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>28,1</b>	<b>(1 449,2)</b>
Dettes sociales (8)	(151,4)	19,5		(168,9)	0,1	1,5	(299,2)
Dettes et créances fiscales (hors IS) (9)	8,5	(26,5)		5,2	0,1	(28,1)	(40,8)
Dettes sur activités commerciales (10)	(104,9)	14,9		(132,7)	0,0	0,7	(222,0)
Charges et produits comptabilisés d'avance (11)	(24,5)	(2,3)		21,3	0,0	0,6	(4,9)
Autres (12)	11,8	7,6		(39,6)	(0,7)	0,4	(20,5)
<b>AUTRES BFR D'EXPLOITATION (Σ 8 À 12)</b>	<b>(260,5)</b>	<b>13,2</b>	<b>0,0</b>	<b>(314,7)</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(24,9)</b>	<b>(587,4)</b>
<b>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION (Σ 1 À 12)</b>	<b>(467,3)</b>	<b>(86,0)</b>	<b>0,0</b>	<b>(189,2)</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(41,8)</b>	<b>(784,8)</b>
Autres actifs et passifs financiers courants	6,0		9,7	0,0	0,0		15,7
Dettes et créances sur immobilisations opérationnelles	(25,8)		9,0	(3,4)	0,0		(20,2)
Créances et dettes d'impôts exigibles	(7,5)		20,8	(47,1)	0,0		(33,8)
<b>ACTIFS ET PASSIFS COURANTS (a)</b>	<b>(494,6)</b>	<b>(86,0)</b>	<b>39,6</b>	<b>(239,8)</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(41,8)</b>	<b>(823,1)</b>

(a) Hors provisions courantes, emprunts et dettes financières à court terme et trésorerie et équivalents de trésorerie.

En 2016, l'essentiel de la variation des actifs et passifs courants est lié à l'acquisition de Darty.

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.

**22.2 / Autres passifs non courants**

Les passifs non courants représentent en 2016 un montant de 192,2 millions d'euros et sont liés à l'acquisition de Darty. Ils représentent la part à plus d'un an des produits sur les extensions de garantie de Darty.

**NOTE 23**    **CAPITAUX PROPRES****23.1 / Capital social**

Au 31 décembre 2016, le capital social s'élève à 26 122 771 euros, composé de 26 122 771 actions entièrement libérées de valeur nominale de 1 euro. Comparé à l'exercice 2015, le capital social est en augmentation de 9 434 997 actions, représentant une valeur de 490,2 millions d'euros, prime d'émission incluse. L'augmentation de capital se ventile entre :

- une création de 2 944 901 actions créées pour servir l'augmentation de capital réservée à Vivendi ;

- une création de 6 490 096 actions créées pour servir l'augmentation de capital pour l'acquisition de 30,64 % de Darty.

**23.2 / Affectation du résultat**

Aucun dividende n'a été distribué au titre de l'exercice 2015 en 2016.

**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, des retraites sur-complémentaires, et des médailles du travail en France, des retraites complémentaires obligatoires (LPP) en Suisse, et des fonds de pension au Royaume-Uni.

**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>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>VALEUR ACTUALISÉE DE L'ENGAGEMENT AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>88,3</b>	<b>79,2</b>
Coûts des services rendus de la période	8,0	5,4
Cotisations effectuées par les participants	0,5	0,6
Charges d'intérêts financiers	1,8	1,6
Coûts des services passés	(0,2)	(0,1)
Réévaluation du passif	28,1	5,6
Réductions	(2,4)	(2,5)
Prestations servies	(9,2)	(2,6)
Variation de périmètre	701,9	0,0
Variation des cours des monnaies étrangères	(0,4)	1,1
<b>VALEUR ACTUALISÉE DE L'ENGAGEMENT AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>816,3</b>	<b>88,3</b>

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 UK 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 2016 est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Fonds de pension – UK	632,0	0,0
Indemnités de fin de carrière – France	155,0	73,7
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	13,1	12,8
Retraites sur-complémentaires – France	9,0	0,0
Médailles du travail – France	7,2	1,8
<b>VALEUR ACTUALISÉE DE L'ENGAGEMENT AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>816,3</b>	<b>88,3</b>

L'évolution de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>10,9</b>	<b>10,1</b>
Cotisations effectuées par l'employeur	6,8	2,0
Cotisations effectuées par les participants	0,5	0,6
Intérêt financier sur actif	0,4	0,2
Prestations servies	(9,0)	(2,7)
Rendement réel des actifs	16,8	0,1
Autres	(0,1)	(0,1)
Variation de périmètre	603,6	0,0
Variation des cours des monnaies étrangères	0,1	0,7
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>630,0</b>	<b>10,9</b>

Les paiements que Fnac Darty s'attend à verser sur 2017 sont estimés à 20,5 millions d'euros.

Au 31 décembre 2016, les fonds des régimes à prestations définies financés sont investis à hauteur de 46,7 % dans des instruments d'emprunts.

Le rapprochement des données du bilan avec l'obligation actuarielle des plans à prestations définies s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015	2014	2013	2012
Valeur actualisée de l'engagement	816,3	88,3	79,2	69,1	74,5
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies	(630,0)	(10,9)	(10,1)	(10,5)	(11,3)
<b>DÉFICIT/(EXCÉDENT)</b>	<b>186,3</b>	<b>77,4</b>	<b>69,1</b>	<b>58,6</b>	<b>63,2</b>
<b>PROVISIONS NETTES COMPTABILISÉES AU PASSIF DU BILAN</b>	<b>186,3</b>	<b>77,4</b>	<b>69,1</b>	<b>58,6</b>	<b>63,2</b>
dont provisions – activités poursuivies	186,3	77,4	69,1	58,6	63,2
dont provisions – activités non poursuivies	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

(en millions d'euros)	2016	2015
Fonds de pension – UK	30,8	0,0
Indemnités de fin de carrière – France	134,0	70,2
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	5,3	5,4
Retraites sur-complémentaires – France	9,0	0,0
Médailles du travail – France	7,2	1,8
<b>PROVISIONS NETTES COMPTABILISÉES AU PASSIF DU BILAN</b>	<b>186,3</b>	<b>77,4</b>

## 24.2 / Charges comptabilisées

La charge totale de 6,8 millions d'euros en 2016 (4,2 millions d'euros en 2015) comptabilisée au titre des régimes à prestations définies se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2016	2015
Coûts des services rendus	7,8	5,3
Autres coûts	0,1	0,1
Coût financier net	1,5	1,4
Coûts des services passés pris en résultat	(0,2)	(0,1)
Réductions et règlements	(2,4)	(2,5)
<b>CHARGE TOTALE</b>	<b>6,8</b>	<b>4,2</b>
<i>Dont comptabilisée en charges opérationnelles</i>	5,3	2,8
<i>en charges financières nettes</i>	1,5	1,4
<i>en activités non poursuivies</i>	0,0	0,0

Sur l'exercice 2016, la réévaluation du passif net au titre des engagements à prestations définies s'élève à une perte de 11,1 millions d'euros (perte de 5,6 millions d'euros en 2015).

**24.3 / Hypothèses actuarielles**

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des obligations de Fnac Darty sont les suivantes :

	2016	2015
Taux d'actualisation	2,9 % (UK) - 0,75 % (Suisse) - 1,60 % (France)	1,00 % (Suisse) - 2,05 % (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 + ou - 0,50 % est représentée dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	Indemnités de fin de carrière – France	Médailles du travail – France	Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	Retraites sur- complémentaires – France	Fonds de pension – UK	Total
Taux d'actualisation - 50 points de base	165,9	7,6	14,1	9,1	700,4	897,1
Valeur actualisée de l'engagement 2015	155,0	7,2	13,1	9,0	632,0	816,3
Taux d'actualisation + 50 points de base	145,1	7,0	12,2	8,9	570,1	743,3

**NOTE 25 PROVISIONS**

(en millions d'euros)	2015	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Variation de périmètre	Différence de change	Flux IFRS 5	2016
Provisions pour restructurations	1,8	0,0	(1,4)	(0,2)	6,8	0,0	0,0	7,0
Provisions pour litiges et contentieux	9,6	2,6	(4,2)	(3,0)	20,3	0,0	(4,8)	20,5
Autres provisions	2,4	0,8	(1,1)	(1,1)	5,3	0,0	(1,4)	4,9
<b>PROVISIONS COURANTES</b>	<b>13,8</b>	<b>3,4</b>	<b>(6,7)</b>	<b>(4,3)</b>	<b>32,4</b>	<b>0,0</b>	<b>(6,2)</b>	<b>32,4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13,8</b>	<b>3,4</b>	<b>(6,7)</b>	<b>(4,3)</b>	<b>32,4</b>	<b>0,0</b>	<b>(6,2)</b>	<b>32,4</b>
<b>IMPACT RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>		<b>(3,4)</b>		<b>4,3</b>				<b>0,9</b>
Résultat opérationnel courant		(2,7)		3,0				0,3
Autres produits et charges opérationnels non courants		(0,7)		1,3				0,6

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).

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 pour un montant de 6,2 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2014	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Variation de périmètre	Différence de change	Flux IFRS 5	2015
Provisions pour restructurations	11,5	1,5	(10,6)	(0,6)	0,0	0,0	0,0	1,8
Provisions pour litiges et contentieux	20,4	0,5	(0,7)	(2,3)	0,0	(1,6)	(6,7)	9,6
Autres provisions	2,9	0,3	(0,1)	(0,4)	0,0	(0,5)	0,2	2,4
<b>PROVISIONS COURANTES</b>	<b>34,8</b>	<b>2,3</b>	<b>(11,4)</b>	<b>(3,3)</b>	<b>0,0</b>	<b>(2,1)</b>	<b>(6,5)</b>	<b>13,8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>34,8</b>	<b>2,3</b>	<b>(11,4)</b>	<b>(3,3)</b>	<b>0,0</b>	<b>(2,1)</b>	<b>(6,5)</b>	<b>13,8</b>
<b>IMPACT RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>		<b>(2,3)</b>		<b>3,3</b>				<b>1,0</b>
Résultat opérationnel courant		(2,2)		2,7				0,5
Autres produits et charges opérationnels non courants		(0,1)		0,6				0,5

Les Flux IFRS 5 concernent en 2015, la neutralisation des flux de provisions pour risques et charges de Fnac Brésil, liée au reclassement 2015 de Fnac Brésil en « activités non poursuivies ».

## 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)	2016	2015
Trésorerie	271,8	256,0
Équivalents de trésorerie	383,1	288,7
<b>TOTAL</b>	<b>654,9</b>	<b>544,7</b>

Au 31 décembre 2016, les équivalents de trésorerie sont 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. Ce contrat est destiné à favoriser la liquidité des transactions et la régularité de cotation du titre Groupe. Les composants des équivalents de trésorerie ont peu évolué par rapport au 31 décembre 2015.

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)	2016	%	2015	%
Euro	637,9	97,4 %	532,3	97,7 %
Franc suisse	11,4	1,7 %	12,2	2,2 %
Dollar américain	4,4	0,7 %	0,0	0,0 %
Livre sterling	0,8	0,1 %	0,0	0,0 %
Autres devises	0,4	0,1 %	0,2	0,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>654,9</b>	<b>100,0 %</b>	<b>544,7</b>	<b>100,0 %</b>

**NOTE 27** DETTES FINANCIÈRES**27.1 / Analyse de la dette par échéance de remboursement**

(en millions d'euros)	2016	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME</b>	<b>854,9</b>		<b>22,1</b>	<b>51,5</b>	<b>80,8</b>	<b>50,5</b>	<b>650,0</b>
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	4,9		2,1	1,5	0,8	0,5	
<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À COURT TERME</b>	<b>8,2</b>	<b>8,2</b>					
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					
<b>TOTAL</b>	<b>863,1</b>	<b>8,2</b>	<b>22,1</b>	<b>51,5</b>	<b>80,8</b>	<b>50,5</b>	<b>650,0</b>
%		<b>1,0 %</b>	<b>2,6 %</b>	<b>6,0 %</b>	<b>9,4 %</b>	<b>5,9 %</b>	<b>75,3 %</b>

En 2016, afin de financer l'acquisition de Darty et le financement du nouveau Groupe combiné, 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)	2015	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME</b>	<b>0,3</b>		<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Emprunt Obligataire 2023	0,0						
Ligne de crédit à moyen terme	0,0						
Dettes sur contrats de location-financement	0,3		0,2	0,1		0,0	0,0
<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À COURT TERME</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>					
Dettes sur contrats de location-financement	0,2	0,2					
Découverts bancaires	0,1	0,1					
Autres dettes financières	0,0						
<b>TOTAL</b>	<b>0,6</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
%		<b>50,0 %</b>	<b>33,3 %</b>	<b>16,7 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>0,0 %</b>

**27.2 / Analyse par devise de remboursement**

(en millions d'euros)	2016	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	2015	%
Euro	863,1	854,9	8,2	100,0 %	0,5	83,3 %
Franc suisse	0,0	0,0	0,0	0,0 %	0,1	16,7 %
<b>TOTAL</b>	<b>863,1</b>	<b>854,9</b>	<b>8,2</b>		<b>0,6</b>	

**27.3 / Dette brute par catégorie**

La dette brute du Groupe se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015
Emprunt Obligataire 2023	655,6	
Ligne de crédit à moyen terme	200,0	
Dettes sur les contrats de location-financement	7,1	0,5
Découverts bancaires	0,1	0,1
Autres dettes financières	0,3	
<b>TOTAL</b>	<b>863,1</b>	<b>0,6</b>

**NOTE 28****EXPOSITION AUX RISQUES DE MARCHÉ DE TAUX D'INTÉRÊT, DE CHANGE ET AUX FLUCTUATIONS DE COURS DE BOURSE**

Au 31 décembre 2016, 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)	2016	Échéancier pour 2016		
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans
VMP et disponibilités	580,0	580,0		
<b>ACTIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE</b>	<b>580,0</b>	<b>580,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Autres dettes financières	207,5	2,6	204,9	0,0
<b>PASSIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE</b>	<b>207,5</b>	<b>2,6</b>	<b>204,9</b>	<b>0,0</b>

## Échéancier pour 2015

(en millions d'euros)	2015	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans
VMP et disponibilités	444,4	444,4		
<b>ACTIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE</b>	<b>444,4</b>	<b>444,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Autres dettes financières	0,6	0,3	0,3	0,0
<b>PASSIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE</b>	<b>0,6</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,0</b>

## Analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt

Sur la base des éléments présentés ci-dessus, une variation de 50 points de base des taux d'intérêt aurait un impact, sur l'exposition nette du Groupe, en année pleine de 0,9 million d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe au 31 décembre 2016.

(en millions d'euros)	Impact résultat
<b>Au 31 décembre 2016</b>	
Variation de + 50 points de base	(0,9)
Variation de - 50 points de base	0,9

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

Ces montants sont présentés hors effet impôts.

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.

## 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.

Le traitement des couvertures de change sous forme de dérivés est décrit dans le paragraphe « Instruments dérivés » de la note 2.11.3 « Instruments dérivés ».

Au 31 décembre 2016 ces dérivés incluent principalement un contrat de couverture de change en dollars.

(en millions d'euros)	2016	Euro	Dollar américain	Livre sterling	Franc suisse	Autres
<b>COUVERTURES DE DÉRIVÉS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT</b>	<b>58,6</b>	<b>0,0</b>	<b>57,6</b>	<b>1,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Achats à terme & swaps achat à terme	58,6		57,6	1,0		0,0

Au 31 décembre 2015 les dérivés incluaient la mise en place d'un contrat de couverture par option, acquise dans le cadre de la couverture du paiement de l'Alternative Partielle en Numéraire aux actionnaires Darty.

(en millions d'euros)	2015	Euro	Dollar américain	Livre sterling	Franc suisse	Autres
<b>COUVERTURES DE DÉRIVÉS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT</b>	<b>97,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>97,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Achats à terme & swaps achat à terme	97,9			97,9		

Au 31 décembre 2016, l'exposition bilantielle du Groupe en devise de transaction autre que l'euro était la suivante :

(en millions d'euros)	2016	GBP	RMB	USD	Franc suisse
Créances commerciales exposées	0,2			0,0	0,2
Autres actifs financiers exposés	17,0	0,8	0,4	4,4	11,4
Dettes fournisseurs exposées	17,3			0	17,3
Dettes financières exposées	0,0				
<b>EXPOSITION BRUTE AU BILAN</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0,8</b>	<b>0,4</b>	<b>4,4</b>	<b>(5,7)</b>
Instrument de couverture	0,0				
<b>EXPOSITION BRUTE APRÈS GESTION</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0,8</b>	<b>0,4</b>	<b>4,4</b>	<b>(5,7)</b>

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 Groupe. Au 31 décembre 2016, 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.

<i>(en millions d'euros)</i>	2016				
	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	1 598,6	(1 598,6)	(1 598,6)		
<b>TOTAL</b>	<b>2 461,7</b>	<b>(2 461,7)</b>	<b>(1 606,8)</b>	<b>(204,9)</b>	<b>(650,0)</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	2015				
	Valeur comptable	Flux de trésorerie	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Autres dettes financières	0,6	(0,6)	(0,3)	(0,3)	
Dettes fournisseurs	817,0	(817,0)	(817,0)		
<b>TOTAL</b>	<b>817,6</b>	<b>(817,6)</b>	<b>(817,3)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>0,0</b>

**NOTE 29**

### CLASSIFICATION COMPTABLE ET VALEUR DE MARCHÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS

<i>(en millions d'euros)</i>	2016					
	Valeur comptable	Ventilation par classification comptable				
	Valeur de marché	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Coût amorti	
<b>ACTIF NON COURANT</b>						
Actifs financiers non courants	15,6	15,6		1,0	14,6	
<b>ACTIF COURANT</b>						
Créances clients	210,0	210,0				210,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	654,9	654,9	654,9			
<b>PASSIF NON COURANT</b>						
Emprunts et dettes financières à long terme	854,9	854,9				854,9
<b>PASSIF COURANT</b>						
Emprunts et dettes financières à court terme	8,2	8,2				8,2
Dettes fournisseurs	1 598,6	1 598,6				1 598,6

	2015		Ventilation par classification comptable			
	Valeur comptable	Valeur de marché	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Coût amorti
<i>(en millions d'euros)</i>						
<b>ACTIF NON COURANT</b>						
Actifs financiers non courants	8,2	8,2		1,0	7,2	
<b>ACTIF COURANT</b>						
Créances clients	104,1	104,1				104,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	544,7	544,7	544,7			
<b>PASSIF NON COURANT</b>						
Emprunts et dettes financières à long terme	0,3	0,3				0,3
<b>PASSIF COURANT</b>						
Emprunts et dettes financières à court terme	0,3	0,3				0,3
Dettes fournisseurs	817,0	817,0				817,0

Au 31 décembre 2016 les méthodes de valorisation retenues pour les instruments financiers sont les suivantes :

- pour les instruments financiers inscrits à l'actif du bilan, les valeurs comptables retenues sont des estimations raisonnables de leur valeur de marché ;
- pour les instruments financiers inscrits au passif du bilan, plus spécifiquement les autres emprunts, la méthode de valorisation a été déterminée sur la base d'autres méthodes de valorisation telles que la valeur actualisée des flux de trésorerie en tenant compte du risque de crédit du Groupe et des conditions de taux d'intérêt en date de clôture.

Le Groupe distingue trois catégories d'instruments financiers à partir des deux modes de valorisation utilisés (prix cotés et techniques de valorisation) et s'appuie sur cette classification, en conformité avec les normes comptables internationales, pour exposer les caractéristiques des instruments financiers comptabilisés au bilan à la juste valeur par résultat en date d'arrêté :

- **Catégorie de niveau 1** : instruments financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif ;
- **Catégorie de niveau 2** : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables ;
- **Catégorie de niveau 3** : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres non observables (paramètres dont la valeur résulte d'hypothèses ne reposant pas sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument ou sur des données de marché observables disponibles en date de clôture) ou qui ne le sont que partiellement.

Les instruments financiers du Groupe appartiennent à la catégorie de niveau 2.

### NOTE 30 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net du Groupe s'établit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Dettes financières brutes	863,1	0,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(654,9)	(544,7)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>208,2</b>	<b>(544,1)</b>

**NOTE 31** TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie nette des découverts bancaires s'élève au 31 décembre 2016 à 654,8 millions d'euros et correspond au montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie présenté dans le tableau des flux de trésorerie.

(en millions d'euros)	2016	2015
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DU BILAN</b>	<b>654,9</b>	<b>544,7</b>
Découverts bancaires	0,1	0,1
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>654,8</b>	<b>544,6</b>

La variation de la trésorerie et équivalents de trésorerie entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016 est une amélioration de 110,2 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2016	2015 retraité*
Flux nets liés aux activités opérationnelles	246,5	153,8
Flux nets liés aux activités d'investissement	(1 117,7)	(63,1)
Flux nets liés aux activités de financement	992,5	(70,2)
Flux nets liés aux activités non poursuivies	(7,6)	(13,0)
Financement du fonds de pension Comet	(4,9)	0,0
Incidence de variations des cours de change	1,4	1,5
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>110,2</b>	<b>9,0</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

**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	
	2016	2015 retraité*
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	198,0	119,9
Variation du besoin en fonds de roulement	86,0	49,8
Impôts sur le résultat payés	(37,5)	(15,9)
<b>FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>246,5</b>	<b>153,8</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

En 2016 le montant du besoin en fonds de roulement est de - 784,8 millions d'euros. La variation du besoin en fonds de roulement du Groupe, hors effet d'intégration de Darty (- 189,2 millions d'euros) et de mise en activité non poursuivie de

Fnac Brésil (- 41,8 millions d'euros) génère une ressource totale de 86,0 millions d'euros (49,8 millions d'euros au 31 décembre 2015). Cette évolution favorable est principalement liée à la poursuite de la gestion rigoureuse des stocks et du poste fournisseurs.

La formation de la capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2016</b>	<b>2015 retraité*</b>
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>21,8</b>	<b>50,3</b>
Dotations et reprises courantes & non courantes sur actif non courants et provisions pour risques et charges	74,7	48,6
Résultat de cession courant des actifs opérationnels	2,5	(0,2)
Résultat de cession non courant des actifs opérationnels	3,4	1,0
Résultat de cession non courant d'actifs financiers	2,4	0,0
Charges et produits d'impôts différés	7,0	(2,5)
Actualisation des provisions pour retraites & autres avantages similaires	29,5	1,4
Valorisation IFRS des titres Darty plc	(14,0)	0,0
Autres éléments sans contrepartie en trésorerie	(0,2)	0,2
<b>CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT</b>	<b>127,1</b>	<b>98,8</b>
Charges et produits d'intérêts financiers	54,3	4,9
Dividendes reçus	(0,1)	(0,2)
Charge nette d'impôt exigible	16,7	16,4
<b>CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT AVANT IMPÔTS, DIVIDENDES ET INTÉRÊTS</b>	<b>198,0</b>	<b>119,9</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

### 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 2016 ressortent à 1 117,7 millions d'euros (63,1 millions d'euros en 2015).

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31 décembre</b>	
	<b>2016</b>	<b>2015 retraité*</b>
Investissements opérationnels nets	(95,7)	(57,1)
Investissements financiers nets	(1 022,0)	(6,0)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>(1 117,7)</b>	<b>(63,1)</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

Les investissements opérationnels nets réalisés par le Groupe au cours de l'exercice 2016 ressortent à 95,7 millions d'euros, la majeure partie étant composée d'acquisitions d'immobilisations

corporelles et incorporelles réalisées principalement afin d'ouvrir de nouveaux points de vente, de rénover des points de vente existants, et d'assurer le développement des sites Internet.

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité*
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(31,1)	(22,0)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(57,5)	(36,3)
Variation des avances & acomptes sur immobilisations	0,0	0,0
Variation des dettes sur immobilisations	(9,0)	0,7
<b>TOTAL DES ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS</b>	<b>(97,6)</b>	<b>(57,6)</b>
Cessions d'immobilisations	1,9	0,5
<b>TOTAL DES ACQUISITIONS ET CESSIONS D'IMMOBILISATIONS</b>	<b>(95,7)</b>	<b>(57,1)</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

Les investissements financiers nets du Groupe présentent un décaissement de 1 022 millions d'euros en 2016 contre un décaissement de 6 millions d'euros en 2015, principalement lié à l'acquisition de Darty.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2016	2015 retraité*
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(1 021,8)	(2,7)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	(1,3)	0,0
Acquisitions d'autres actifs financiers	(0,9)	(4,4)
Cessions d'autres actifs financiers	1,4	0,1
Intérêts et dividendes reçus	0,6	1,0
<b>INVESTISSEMENTS FINANCIERS (NETS)</b>	<b>(1 022,0)</b>	<b>(6,0)</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

En 2016 les acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise représentent les flux financiers engendrés par l'acquisition de Darty plc pour 1 019,8, ainsi qu'un décaissement de 2,0 millions d'euros pour l'acquisition de 50 % de la société Izneo.

En 2016 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*.

En 2016 les acquisitions d'autres actifs financiers incluent pour 0,7 million d'euros d'investissement dans le fond Daphni Purple.

Lors du premier appel de fonds, cet actif financier a été comptabilisé pour son prix de souscription, soit 0,7 million d'euros. Par ailleurs, le Groupe s'est engagé à souscrire les 90 % de parts restantes pour 6,3 millions d'euros.

En 2015, les acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise de 2,7 millions d'euros incluent principalement le décaissement de la 3<sup>e</sup> et dernière tranche du prix d'acquisition de Datasport pour 1,8 million d'euros, ainsi que le décaissement de 0,9 million d'euros fait pour l'acquisition de la société Eazieer.

Les acquisitions des autres actifs financiers de 4,4 millions d'euros incluent principalement le paiement de 3,3 millions d'euros fait dans le cadre de la mise en place du nouveau *Revolving Facility* et *Bridge Facility* mis en place dans le cadre du financement lié à l'acquisition de Darty plc.

Les Intérêts versés et dividendes reçus incluent principalement les produits des placements financiers.

**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	
	2016	2015 retraité*
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	157,1	(66,0)
Émission d'emprunts	650,0	0,0
Augmentation/diminution des autres dettes financières	200,0	(0,2)
Intérêts versés et assimilés	(14,6)	(4,0)
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>	<b>992,5</b>	<b>(70,2)</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

Les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement présentent une ressource nette de 992,5 millions d'euros en 2016 et une dépense de 70,2 millions d'euros en 2015.

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.

Compte tenu de l'acquisition de Darty 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.

En 2016, les intérêts versés et assimilés de 14,6 millions d'euros représentent les intérêts financiers et les commissions de non-utilisation des lignes de crédit mises en place pour le financement du nouveau Groupe.

Au 31 décembre 2015, la diminution nette de capital et autres opérations avec les actionnaires de 66 millions d'euros représente, d'une part, un paiement de 67,9 millions d'euros représentant le remboursement des titres super-subordonnés à durée

indéterminée qui avaient été émis en 2013 pour 60 millions d'euros, ainsi que ses intérêts pour 7,9 millions d'euros, et, d'autre part une augmentation de capital de 92 164 actions, représentant 1,9 million d'euros prime d'émission incluse, créés pour servir la levée d'option de la 1<sup>re</sup> tranche du plan d'option de performance dénouée en instruments de capitaux propres et qui avait été mis en place en 2013.

Les intérêts versés et assimilés correspondent principalement à la commission de non-utilisation de la ligne de crédit de 250 millions d'euros.

**31.4 / Financement du fonds de pension Comet**

Le financement du fonds de pension Britannique 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 montant actuel de la contribution annuelle au fonds de pension Comet est de 10,0 millions de livres sterling.

**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.

Au 4<sup>e</sup> trimestre 2016, le Groupe a engagé un processus de recherche de partenaires au Brésil pouvant conduire à une sortie complète du pays. Une banque d'affaires a été mandatée pour identifier des partenaires potentiels et mener des discussions. Cette décision de se séparer de l'activité au Brésil a par ailleurs été entérinée lors du conseil d'administration du 26 janvier 2017.

Conformément à la norme IFRS 5, Fnac Brésil a fait l'objet d'une présentation spécifique dans la présentation des comptes consolidés au 31 décembre 2016, ainsi qu'un retraitement de la présentation au 31 décembre 2015. En 2016, les actifs et passifs de Fnac Brésil sont présentés sur une ligne séparée au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de l'activité de 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)	2016	2015 retraité*
<b>PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>118,6</b>	<b>136,8</b>
Coût des ventes	(91,5)	(103,9)
<b>MARGE BRUTE</b>	<b>27,0</b>	<b>33,0</b>
Charges de personnel	(11,3)	(12,7)
Autres produits et charges opérationnels courants	(22,2)	(20,3)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>(6,5)</b>	<b>0,1</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(12,0)	0,3
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>(18,6)</b>	<b>0,4</b>
Charges financières (nettes)	(2,7)	(2,0)
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>(21,2)</b>	<b>(1,6)</b>
Impôt sur le résultat	(0,4)	(0,4)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>(21,6)</b>	<b>(2,0)</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

Le résultat des activités non poursuivies inclut l'activité Fnac Brésil pour un résultat net de - 21,1 millions d'euros en 2016 et un résultat net de - 2,0 millions d'euros en 2015.

Il inclut également en 2016, un résultat net de - 0,5 millions d'euros pour les activités non poursuivies de l'enseigne Darty en Italie et en Turquie.

**32.2 / Flux nets de trésorerie liés aux activités non poursuivies**

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité*
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(2,7)	(12,0)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	0,0	0,0
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(3,2)	(1,0)
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE</b>	<b>(5,9)</b>	<b>(13,0)</b>
Trésorerie d'ouverture ou flux nets et variation des flux intragroupes	(1,7)	0,0
<b>FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS NON POURSUIVIES</b>	<b>(7,6)</b>	<b>(13,0)</b>

\* Retraité du reclassement de Fnac Brésil en activité non poursuivie.

Les flux nets de trésorerie liés aux activités non poursuivies incluent l'activité Fnac Brésil pour un flux net de - 7,6 millions d'euros en 2016 et un flux net de - 13,0 millions d'euros en 2015.

**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)	2016	2015
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>71,4</b>	<b>0,0</b>
<i>Stocks Fnac Brésil</i>	22,2	
<i>Créances clients Fnac Brésil</i>	16,4	
<i>Fournisseurs débiteurs Fnac Brésil</i>	2,3	
<i>Autres actifs courants Fnac Brésil</i>	21,6	
<i>Actifs liés à des magasins en cours de cession</i>	9,0	
<b>Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>35,0</b>	<b>0,0</b>
<i>Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente du Brésil</i>	32,3	
<i>Passifs liés à des magasins en cours de cession</i>	2,7	
<b>ÉCARTS CONVERSION DE FNAC BRÉSIL CONVERSION INCLUS DANS LES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>(0,3)</b>	<b>3,3</b>

Les actifs détenus en vue de la vente et les dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente, incluent les actifs et dettes associés de Fnac Brésil, 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 sont 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.

**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			2016
	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
<b>TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>241,6</b>	<b>347,4</b>	<b>36,5</b>	<b>625,4</b>

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2015
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Contrats de location simple	126,1	238,2	25,3	389,6
Obligations d'achat irrévocables	16,4	5,1	0,0	21,5
<b>TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>142,5</b>	<b>243,3</b>	<b>25,3</b>	<b>411,1</b>

**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).

L'augmentation des engagements de location simple s'explique principalement par l'entrée dans le périmètre du Groupe

(en millions d'euros)	2016	2015
À moins d'un an	(2,2)	(0,2)
De un à cinq ans	(4,9)	(0,3)
À plus de cinq ans		
Frais financiers inclus	0,0	0,0
<b>VALEUR ACTUALISÉE DES LOYERS FUTURS</b>	<b>(7,1)</b>	<b>(0,5)</b>

**33.2 / Nantissements et sûretés réelles**

Dans le cadre de l'acquisition de Darty, le Groupe a mis en place de nouvelles sources de financement destinées à financer la composante en numéraire de l'acquisition, et à refinancer l'ensemble des emprunts et lignes bancaires existantes dans chacune des deux sociétés.

Le Contrat de Crédit Senior d'un montant total de 600,0 millions d'euros a une maturité de cinq 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<sup>e</sup> mois ;

**33.3 / Autres engagements**

Les autres engagements s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2016	2015
	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	1 115,0
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	14,4	13,7	18,0	46,1	41,9
<b>TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>14,4</b>	<b>413,7</b>	<b>18,0</b>	<b>446,1</b>	<b>1 156,9</b>
Engagement donné lié à l'acquisition de Darty plc	0,0	0,0	0,0	0,0	98,1
Garanties sur loyer, cautions immobilières	5,8	15,2	20,8	41,8	26,8
Autres engagements	93,3	29,0	3,4	125,7	55,5
<b>TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>99,1</b>	<b>44,2</b>	<b>24,2</b>	<b>167,5</b>	<b>180,4</b>

Darty, pour un engagement global (immobilier et mobilier) de 238,5 millions d'euros.

**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 :

- 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 avec succès des obligations senior pour un montant de 650,0 millions d'euros, d'une maturité de sept ans.

Afin de cautionner ces lignes de financement souscrites par la société Groupe Fnac SA, les sociétés du Groupe suivantes se sont portées garantes : Fnac SA, Fnac Direct, Établissements Darty et fils, Darty Grand Est, Darty Grand Ouest, Fnac Belgium et New Vanden Borre.

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 2016, et constitue donc un engagement hors bilan reçu.

L'augmentation des garanties sur loyers en 2016 s'explique pour partie par l'intégration de Darty dont les engagements s'élèvent à 11,0 millions d'euros.

L'évolution des autres engagements donnés est principalement liée à l'octroi d'une nouvelle caution au bénéfice d'Apple pour garantir l'activité avec Darty (40,0 millions de dollars), ainsi qu'à la caution de 26,9 millions d'euros (équivalent 23,0 millions de livres Sterling), à échéance 2022, donnée par Darty en 2012, lors de la cession de Comet, afin de garantir le Fonds de pension au Royaume-Uni.

Dans le cadre de l'accord de cession de Comet, Darty a réalisé un placement de 50,0 millions de livres sterling dans la société Hailey 2 LP GP Limited. Compte tenu de l'incertitude sur les rendements futurs, cet investissement a été entièrement déprécié en 2012 (exercice de cession de Comet). À ce jour, deux versements ont été reçus pour un montant total de 5,9 millions de livres sterling. Le caractère incertain d'un dernier versement conduit à ne pas reconnaître par anticipation le produit à recevoir éventuel.

Les lignes de crédit déclarées en décembre 2015, constituées notamment de deux instruments financiers négociés fin 2015 pour 865,0 millions d'euros dans la perspective de l'acquisition de Darty, ont été remboursées en 2016.

L'engagement donné en 2015 pour 98,1 millions d'euros, correspondant à la part en numéraire de l'offre initiale faite aux actionnaires de Darty, est devenu caduc en 2016 suite à la réalisation de l'opération.

### **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.

En 2015 la filiale Brésilienne avait fait l'objet d'un contrôle fiscal ayant abouti à une notification de redressement comprenant les griefs suivants :

- non-dépôt de la déclaration Sintegra (fichier électronique comprenant des données opérationnelles) ;
- crédits d'impôts non justifiés.

Après avis de nos conseils, la société avait contesté l'essentiel des montants de ces redressements et les avait considérés comme non justifiés. Toutefois une provision avait été passée dans les comptes au 31 décembre 2015 correspondant à une estimation raisonnable par rapport au risque encouru. Au 31 décembre 2016, il n'y a pas eu d'évolution notable sur la position du Groupe.

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 2016, le groupe Artémis détient 24,70 % du capital et 24,70 % des droits de vote de Fnac Darty.

Au 31 décembre 2016, le groupe Vivendi détient 11,27 % du capital et 11,27 % des droits de vote de Fnac Darty.

Les principales opérations de l'exercice, entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et le groupe Kering, partie liée au groupe Artémis, sont les suivantes :

- refacturation par le groupe Kering, fournisseur de prestations informatiques pour un montant total de 3,3 millions d'euros hors taxes.

Les principales opérations depuis la prise de participation au premier semestre 2016 du groupe Vivendi au sein de Fnac Darty, entre l'ensemble des sociétés consolidées du Groupe et les parties liées au groupe Vivendi, sont les suivantes :

- refacturation par le groupe Universal fournisseur de produits musicaux, pour un montant total de 17,4 millions d'euros hors taxes ;
- refacturation par le groupe Universal client de produits musicaux, pour un montant total de 1,0 million d'euros hors taxes ;

- refacturation par la société L'Olympia fournisseur de ventes de billetterie, pour un montant total de 3,9 millions d'euros hors taxes ;

- refacturation par le groupe Canal+ fournisseur d'abonnement, pour un montant total de 0,2 million d'euros hors taxes.

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 fondateurs, le montant de la prestation au titre de l'exercice 2015 s'élevait à 1,4 million d'euros hors taxes. Le montant de cette prestation de service et autres prestations diverses de service s'élève à 4,1 millions d'euros hors taxes au titre de l'exercice 2016. La relation d'affaires entre le Groupe et le cabinet BDGS a pris fin au 31 décembre 2016.

En 2015 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 1,6 million d'euros hors taxes.

**NOTE 35** LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS**Avantages à court terme**

Suite à l'acquisition de Darty et à la réorganisation de la direction du Groupe, le périmètre des principaux dirigeants a été redéfini et correspond aujourd'hui au comité exécutif du nouveau Groupe. La rémunération constatée en charge est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2016 <sup>(a)</sup></b>	<b>2015 <sup>(a)</sup></b>
Avantages à court terme	10,0	7,0
Indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,1
Taxe sur hautes rémunérations	0,0	0,0

*(a) Montants y compris les charges sociales.*

### Avantages à long terme

En 2016, quatre dispositifs de rémunération variable pluriannuelle liés aux dispositifs d'unité de valeur et d'options de performance sont arrivés en 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, a été maintenu à 30 %. La charge ainsi évaluée selon IFRS 2 de ces dispositifs de rémunération pluriannuelle s'élève en 2016 à 13,1 millions d'euros chargés et en 2015 à 22,9 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 2013 en unités de valeur est arrivé à échéance au 31 juillet 2016. L'acquisition du plan était soumise à des conditions de performance (moyenne des cours de clôture de bourse de juillet 2015 à 55,07 euros) qui ont été atteintes. Pour une partie du Comex, le paiement du dernier tiers des unités de valeurs était lié à une condition de présence au 31 juillet 2016. Le versement en numéraire a été effectué sur le mois de juillet 2016 pour un montant total de 5,7 millions d'euros charges patronales comprises.

Le plan 2014 en unités de valeur, débouclé en partie fin février 2016 a donné lieu à un versement en avril 2016. La moyenne des cours de clôture de bourse de l'action Groupe Fnac en février 2016, soit 55,33 euros correspond à 100 % des

critères de performance et les unités de valeur ont été valorisées à ce prix de sortie et versées aux bénéficiaires présents dans le Groupe au 29 février 2016. Pour le Comex, seuls les deux tiers de cette rémunération ont été versés, le tiers restant sera versé sous condition de présence au 28 février 2017. Le montant versé en 2016 est de 4,3 millions d'euros charges patronales comprises.

La deuxième tranche du plan 2013 en options de performance a été acquise au 31 mars 2016. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Groupe Fnac précédant le 31 mars 2016 (moyenne à 57,17 euros) et des conditions de performance, 100 % des options de la deuxième tranche ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 31 mars 2016. Ces options ont été levées entre le 1<sup>er</sup> avril 2016 et le 31 mars 2017 ou versées en numéraire en avril 2016 pour le Président-Directeur Général. Le montant versé en avril 2016 au bénéfice du Président-Directeur Général s'élève à 3,7 millions d'euros charges patronales comprises (voir chapitre 3.3.1).

La première tranche du plan 2014 en options de performance a été acquise au 30 septembre 2016. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Groupe Fnac précédant le 30 septembre 2016 (moyenne à 65,74 euros) et des conditions de performance, 100 % des options de la première tranche ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 30 septembre 2016. Ces options ont été levées entre le 1<sup>er</sup> octobre et le 20 octobre 2016 ou versées en numéraire en octobre 2016 pour le Président-Directeur Général. Le montant versé en octobre 2016 au bénéfice du Président-Directeur Général s'élève à 4,0 millions d'euros charges patronales comprises (voir chapitre 3.3.1).

**NOTE 36 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

Les honoraires hors taxes des commissaires aux comptes de la société Groupe Fnac, société mère du Groupe et du réseau associé, se ventilent de la façon suivante :

	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 %	0,3	43 %		0 %		
Filiales intégrées globalement	0,2	25 %	0,2	100 %	0,2	29 %	0,1	100 %	1,3	87 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>0,5</b>	<b>63 %</b>	<b>0,2</b>	<b>100 %</b>	<b>0,5</b>	<b>71 %</b>	<b>0,1</b>	<b>100 %</b>	<b>1,3</b>	<b>87 %</b>
Services autres que la certification des comptes										
Émetteur	0,2	25 %		0 %	0,2	29 %		0 %		
Filiales intégrées globalement	0,1	13 %	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %	0,2	13 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>0,3</b>	<b>38 %</b>	<b>0,0</b>	<b>0 %</b>	<b>0,2</b>	<b>29 %</b>	<b>0,0</b>	<b>0 %</b>	<b>0,2</b>	<b>13 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0,8</b>	<b>100 %</b>	<b>0,2</b>	<b>100 %</b>	<b>0,7</b>	<b>100 %</b>	<b>0,1</b>	<b>100 %</b>	<b>1,5</b>	<b>100 %</b>

Les honoraires 2016 incluent également les honoraires de certification des comptes facturés par le réseau Price Waterhouse Coopers, commissaire aux comptes de Darty.

	2015							
	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	50 %		0 %	0,2	67 %		0 %
Filiales intégrées globalement	0,2	50 %	0,2	67 %	0,1	33 %	0,2	100 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>0,4</b>	<b>100 %</b>	<b>0,2</b>	<b>67 %</b>	<b>0,3</b>	<b>100 %</b>	<b>0,2</b>	<b>100 %</b>
Services autres que la certification des comptes								
Émetteur		0 %		0 %		0 %		0 %
Filiales intégrées globalement	0,0	0 %	0,1	33 %		0 %		0 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>0,0</b>	<b>0 %</b>	<b>0,1</b>	<b>33 %</b>	<b>0,0</b>	<b>0 %</b>	<b>0,0</b>	<b>0 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0,4</b>	<b>100 %</b>	<b>0,3</b>	<b>100 %</b>	<b>0,3</b>	<b>100 %</b>	<b>0,2</b>	<b>100 %</b>

**NOTE 37** ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

La Fnac a signé le 26 janvier 2017 un accord sur le travail du dimanche et le travail en soirée. Sa mise en œuvre permettra de défendre la compétitivité de la Fnac, tout en offrant les meilleures contreparties, tant en termes de rémunération que de volontariat, aux collaborateurs souhaitant travailler le dimanche. Neuf magasins Fnac supplémentaires, désormais situés en

zone touristique internationale (ZTI) aux termes de la Loi Macron pourront désormais ouvrir 7j/7, soit 21 magasins au total en France. Les salariés des 12 magasins déjà ouverts tous les dimanches bénéficieront des conditions plus favorables du nouvel accord Groupe.

**NOTE 38** LISTE DES FILIALES CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2016

La liste des filiales du Groupe est la suivante :

Consolidation par intégration globale : G

Consolidation par mise en équivalence : E

Sociétés	% d'intérêt			
	31/12/2016		31/12/2015	
<b>ENSEIGNE FNAC</b>				
Groupe Fnac	G	100,00	G	100,00
<b>FRANCE</b>				
Alize – SFL	G	100,00	G	100,00
Attitude		cédée en juin 2016	G	100,00
Codirep	G	100,00	G	100,00
Eazieer	G	100,00		0,00
Fnac	G	100,00	G	100,00
Fnac Acces	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		0,00
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
<b>BELGIQUE</b>				
Belgium Ticket	G	75,00	G	100,00
Fnac Belgium	G	100,00	G	100,00
<b>ESPAGNE</b>				
Fnac Espana	G	100,00	G	100,00
<b>MONACO</b>				
Fnac Monaco	G	100,00	G	100,00
<b>PORTUGAL</b>				
Fnac Portugal	G	100,00	G	100,00
<b>SUISSE</b>				
Fnac Suisse	G	100,00	G	100,00
Swissbillet	G	100,00	G	100,00
<b>BRÉSIL</b>				
F.Brésil	G	100,00	G	100,00

Sociétés	% d'intérêt		
	31/12/2016	31/12/2015	
<b>ENSEIGNE DARTY</b>			
<b>ROYAUME-UNI</b>			
Darty plc	G	100,00	0,00
Kesa Holdings Limited	G	100,00	0,00
Kesa International Limited	G	100,00	0,00
Kesa Sourcing Limited	G	100,00	0,00
Kesa Spain Limited	G	100,00	0,00
Kesa Turkey Limited	G	100,00	0,00
<b>FRANCE</b>			
A2I Darty Alsace Lorraine SNC	G	100,00	0,00
A2I Darty Nord SNC	G	100,00	0,00
A2I Darty Ouest SNC	G	100,00	0,00
A2I Darty Provence Méditerranée SNC	G	100,00	0,00
A2I Darty Rhône Alpes SNC	G	100,00	0,00
A2I île-de-France SNC	G	100,00	0,00
Centrale d'Achat des Professionnels de l'Électroménager SNC « CAPROFEM »	G	100,00	0,00
Compagnie Européenne de Commerce et de Distribution SAS « CECD »	G	100,00	0,00
Compagnie Européenne de Vente et d'Accessoires en Ligne SNC « CEVL »	G	99,90	0,00
Dart Financements SAS	G	100,00	0,00
Darty Développement SAS	G	100,00	0,00
Darty Grand Est SNC	G	100,00	0,00
Darty Grand Ouest SNC	G	100,00	0,00
Darty Holdings SAS	G	100,00	0,00
Darty SNC	G	100,00	0,00
Établissements Darty & Fils SAS	G	100,00	0,00
Immobilière Darty SNC	G	100,00	0,00
Kesa Electricals SAS	G	100,00	0,00
Kesa France SA	G	99,70	0,00
Ménafinance SA	E	50,00	0,00
Participations Distribution Services SNC	G	100,00	0,00
Vidéo Information France SNC « VIF »	G	100,00	0,00

Sociétés	% d'intérêt		
	31/12/2016	31/12/2015	
<b>PAYS-BAS</b>			
BCC Elektro-Specialzaken BV	G	100,00	0,00
BCC Holding Amstelveen BV	G	100,00	0,00
BCC Vastgoed Holding BV	G	100,00	0,00
Bouwerij Amstelveen BV	G	100,00	0,00
Bouwerij Amstelveen OG BV	G	100,00	0,00
Oude Haagweg Holding BV	G	100,00	0,00
Oude Haagweg OG BV	G	100,00	0,00
Poelectro BV	G	100,00	0,00
Poelectro Plaza BV	G	100,00	0,00
Rivieradreef Holding BV	G	100,00	0,00
Rivieradreef OG BV	G	100,00	0,00
<b>BELGIQUE</b>			
New Vanden Borre	G	100,00	0,00
New Vanden Borre transport	G	100,00	0,00
Vanden Borre Kitchen	E	50,00	0,00
<b>AUTRES PAYS</b>			
Kesa Electrical Asia Limited	G	100,00	0,00
Kesa Electrical Consulting limited	G	100,00	0,00

**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 €	2016		2015	
	taux de clôture	taux moyen	taux de clôture	taux moyen
Livre Sterling	0,86	0,82	0,73	0,73
Franc Suisse	1,07	1,09	1,08	1,07
Real Brésilien	3,43	3,86	4,31	3,69

## 5.3 / COMPTES SOCIAUX

## Bilan actif

## Actif

	Notes	Valeur brute	Amortissements Provisions	31/12/2016	31/12/2015
				Valeur nette	Valeur nette
<i>(en millions d'euros)</i>					
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>					
Titres de participation		1 954,1	0,0	1 954,1	674,4
Autres immobilisations financières <sup>(a)</sup>		0,7	0,0	0,7	0,0
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>3</b>	<b>1 954,8</b>	<b>0,0</b>	<b>1 954,8</b>	<b>674,4</b>
Immobilisations incorporelles et corporelles	4	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>		<b>1 954,8</b>	<b>0,0</b>	<b>1 954,8</b>	<b>674,4</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>					
Créances <sup>(b) (c)</sup>	5	286,8	0,0	286,8	100,0
Valeurs mobilières de placement	6	6,1	0,0	6,1	6,5
Disponibilités <sup>(c)</sup>	6	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>		<b>292,9</b>	<b>0,0</b>	<b>292,9</b>	<b>106,5</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>2 247,7</b>	<b>0,0</b>	<b>2 247,7</b>	<b>780,9</b>
<i>(a) Dont à moins d'un an :</i>				-	-
<i>(b) Dont à plus d'un an :</i>				-	-
<i>(c) Dont concernant les entreprises liées :</i>				244,5	62,0

## Bilan passif

## Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2016	31/12/2015
<b>Capitaux propres</b>			
Capital social		26,1	16,7
Primes d'émission, de fusion, d'apport		977,5	496,7
Réserves	7	1,7	1,7
Report à nouveau		201,0	26,3
Provisions réglementées		3,6	
Résultat de l'exercice		138,8	174,7
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>		<b>1 348,7</b>	<b>716,1</b>
<b>Autres fonds propres</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Provisions</b>	<b>8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Dettes</b>			
Emprunt obligataire <sup>(a)</sup>		655,6	0,0
Autres dettes financières <sup>(a) (c)</sup>		200,0	0,0
Autres dettes <sup>(b) (c)</sup>	9	43,4	64,8
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>2 247,7</b>	<b>780,9</b>
<i>(a) Dont à moins d'un an :</i>		5,6	-
<i>(b) Dont à plus d'un an :</i>		0,9	5,8
<i>(c) Dont concernant les entreprises liées :</i>		5,6	28,1

## Compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2016	31/12/2015
Produits d'exploitation		20,4	29,0
Charges d'exploitation		(43,8)	(32,7)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>11</b>	<b>(23,4)</b>	<b>(3,7)</b>
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe		(14,6)	(0,4)
Cession dérivés		(14,8)	0,0
Intérêts compte courant		(2,0)	0,0
Intérêts des titres super subordonnés à durée indéterminée		0,0	(7,9)
Reprise de dépréciation financière		164,0	164,0
Autres produits et charges financières		3,7	2,2
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>12</b>	<b>136,3</b>	<b>157,9</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT</b>		<b>112,9</b>	<b>154,2</b>
Résultat exceptionnel	13	(7,3)	(5,6)
Participation des salariés		0,0	0,0
Impôt sur le résultat	14	33,2	26,1
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>138,8</b>	<b>174,7</b>

## Tableau des flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2016	31/12/2015
Résultat net		138,8	174,7
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie		(160,7)	(164,0)
<b>CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT</b>		<b>(21,8)</b>	<b>10,7</b>
Variation des besoins en fonds de roulement		(196,7)	(9,4)
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>15</b>	<b>(218,5)</b>	<b>1,2</b>
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles		(0,7)	0,0
Variation des immobilisations financières		(782,5)	60,0
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>15</b>	<b>(783,2)</b>	<b>60,0</b>
Variations nettes des dettes financières		844,2	(2,6)
Augmentations de capital		157,1	(58,1)
Dividendes versés par Groupe Fnac		0,0	0,0
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	<b>15</b>	<b>1 001,3</b>	<b>(60,7)</b>
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE</b>		<b>(0,4)</b>	<b>0,5</b>
<b>TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE</b>		<b>6,5</b>	<b>6,0</b>
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>		<b>6,1</b>	<b>6,5</b>

## Variation des capitaux propres et autres fonds propres

<i>(en millions d'euros, avant affectation du résultat)</i>	Nombre d'actions en circulation	Capital social	Primes d'émission, fusion, autres fonds propres	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Capitaux propres	Autres fonds propres (TSSDI)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>16 595 610</b>	<b>16,6</b>	<b>494,9</b>	<b>0,1</b>	<b>27,9</b>	<b>539,5</b>	<b>60,0</b>
Affectation résultat 2014				27,9	(27,9)	0,0	
Augmentation de capital						0,0	
Réduction de capital						0,0	
Dividendes versés						0,0	
Levée de stock-options	92 164,0	0,1	1,8			1,9	
Intérêts du TSSDI						0,0	
Remboursement du TSSDI					(7,9)	(7,9)	(60,0)
Provisions réglementées						0,0	
Résultat 2015 hors intérêts du TSSDI					182,6	182,6	
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>16 687 774</b>	<b>16,7</b>	<b>496,7</b>	<b>28,0</b>	<b>174,7</b>	<b>716,1</b>	<b>0,0</b>
Affectation résultat 2015				174,7	(174,7)	0,0	
Augmentation de capital	9 434 997	9,4	480,8			490,2	
Réduction de capital						0,0	
Dividendes versés						0,0	
Levée de stock-options						0,0	
Intérêts du TSSDI						0,0	
Remboursement du TSSDI						0,0	
Provisions réglementées				3,6		3,6	
Résultat 2016					138,8	138,8	
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>26 122 771</b>	<b>26,1</b>	<b>977,5</b>	<b>206,3</b>	<b>138,8</b>	<b>1 348,7</b>	<b>0,0</b>

**5.4 /** ANNEXE COMPTABLE

<b>NOTE 1</b>	Faits marquants de l'exercice	<b>215</b>
<b>NOTE 2</b>	Règles et méthodes comptables	<b>216</b>
<b>NOTE 3</b>	Immobilisations financières nettes	<b>218</b>
<b>NOTE 4</b>	Immobilisations incorporelles et corporelles	<b>218</b>
<b>NOTE 5</b>	Créances	<b>219</b>
<b>NOTE 6</b>	Valeurs mobilières de placement et disponibilités	<b>219</b>
<b>NOTE 7</b>	Réserves	<b>220</b>
<b>NOTE 8</b>	Provisions	<b>220</b>
<b>NOTE 9</b>	Autres dettes	<b>220</b>
<b>NOTE 10</b>	Autres engagements hors bilan	<b>221</b>
<b>NOTE 11</b>	Résultat d'exploitation	<b>221</b>
<b>NOTE 12</b>	Résultat financier	<b>222</b>
<b>NOTE 13</b>	Résultat exceptionnel	<b>222</b>
<b>NOTE 14</b>	Impôt sur les bénéfices	<b>223</b>
<b>NOTE 15</b>	Tableau des flux de trésorerie	<b>223</b>
<b>NOTE 16</b>	Autres informations	<b>224</b>
<b>NOTE 17</b>	Informations sur les événements postérieurs à la clôture	<b>224</b>
<b>NOTE 18</b>	Tableau des filiales et participations	<b>224</b>
<b>NOTE 19</b>	Résultats des cinq derniers exercices	<b>225</b>

**NOTE 1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE****Acquisition Darty**

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

Lors de l'assemblée générale mixte, qui s'est tenue le vendredi 17 juin 2016, 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.

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.

Le 1<sup>er</sup> août 2016, première date de clôture de l'offre, la Fnac détenait 98,5 % du capital de Darty. Le 17 août 2016, l'action Darty a été retirée de la cote (de la Bourse de Londres et d'Euronext Paris).

Au terme de la période de retrait obligatoire, le 12 septembre 2016, Fnac a acquis 100 % du capital de Darty dont 30,64 % ont été réglés en titres.

La contrepartie de l'acquisition s'élève dans les comptes de la société Groupe Fnac, à 1 115,7 millions d'euros dont :

- 782,5 millions d'euros liés à des acquisitions d'actions Darty avec contrepartie numéraire, y compris des frais directement liés à l'acquisition, et intégrés à la valeur des titres pour 25,8 millions d'euros ;
- 333,2 millions d'euros liés à des acquisitions d'actions Darty avec contrepartie titres.

L'ensemble de la contrepartie a été comptabilisé en 2016.

**Financement du Groupe lié à l'opération d'acquisition de Darty plc**

Dans le cadre de l'acquisition de Darty, le Groupe a mis en place de nouvelles sources de financement, destinées à financer la composante en numéraire de l'acquisition et à refinancer l'ensemble des emprunts et lignes bancaires existantes dans chacune des deux sociétés.

Le Groupe a ainsi signé le 20 avril 2016 un contrat de crédit senior avec Crédit Agricole, Société Générale et Natixis portant sur la mise en place d'une enveloppe de financements d'un montant total de 1 350 millions d'euros (se substituant au crédit de 865 millions d'euros mis en place fin 2015.).

Ces lignes de financement ont été syndiquées avec succès en juin auprès d'un pool d'environ vingt banques européennes.

À l'issue de la syndication, ce contrat de crédit se décomposait en :

- 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 de l'entité combinée. Cette ligne de crédit renouvelable s'est substituée aux lignes de crédit bancaire existantes de chacune des sociétés ;
- une ligne de crédit moyen terme d'un montant de 200 millions d'euros et d'une durée de cinq ans ;
- une ligne de crédit relais (« bridge to capital markets ») d'un montant de 750 millions d'euros et d'une durée d'un an.

Ces deux dernières lignes étaient destinées principalement à financer la composante en numéraire de la transaction et le remboursement de l'obligation senior d'un montant de 250 millions d'euros et d'une durée de sept ans, émis par Darty plc le 28 février 2014.

L'emprunt obligataire de Darty plc a été remboursé le 19 septembre 2016.

Le 22 septembre 2016, Fnac Darty a émis avec succès des obligations senior pour un montant de 650 millions d'euros, d'une maturité de sept ans, portant intérêt à 3,25 % par an. Les fonds levés au titre de cette émission obligataire ont permis de rembourser le crédit relais de 750 millions d'euros mis en place en avril 2016 et utilisé depuis début août. Préalablement à cette émission, le nouveau Groupe avait obtenu le 19 septembre 2016 un *rating* BB de la part de Standard & Poor's et Ba2 de la part de Moody's.

**Contrat de Crédit Senior**

Le Contrat de Crédit Senior d'un montant total de 600 millions d'euros a une maturité de cinq 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 millions d'euros, amortissable à compter du 30<sup>e</sup> mois ;
- une ligne de crédit revolving (*Revolving Facility*) d'un montant de 400 millions d'euros, destinée à financer les variations de trésorerie liées à la saisonnalité.

**Autres faits marquants**

Comme en 2015, Monsieur Alexandre Bompard a décidé de réinvestir en actions Groupe Fnac l'intégralité des montants de rémunération variable pluriannuelle versés en 2016, nets de tous impôts et taxes. Les actions ainsi acquises seront détenues au nominatif pendant au moins deux ans.

Le 25 octobre 2016 Monsieur Alexandre Bompard a procédé à ce réinvestissement en acquérant 88 529 actions Groupe Fnac au prix de 60 euros.

### **Plan en unités de valeur**

Le plan 2014 en unités de valeur est en partie arrivé à échéance au 29 février 2016. En effet, les bénéficiaires du plan présents au 29 février 2016 ont acquis, compte tenu des conditions de performance (moyenne des cours de clôture de bourse de février 2016 à 55,33 euros) leurs unités de valeur à ce prix de sortie. Ces montants ont été versés en numéraire sur le mois d'avril 2016 aux bénéficiaires présents au 29 février 2016, pour un montant total de 9,1 millions d'euros charges patronales comprises. Pour le Comex, les deux tiers de ces unités de valeur ont été versés. Le versement du tiers restant est lié à une condition de présence au 28 février 2017.

Le plan 2013 en unités de valeur est arrivé à échéance au 31 juillet 2016. L'acquisition du plan était soumise à des conditions de performance (moyenne des cours de clôture de bourse de juillet 2015 à 55,07 euros) qui ont été atteintes. Pour une partie du Comex, le paiement du dernier tiers des unités de valeurs était lié à une condition de présence au 31 juillet 2016. Le versement en numéraire a été effectué sur le mois de juillet 2016 pour un montant total de 5,7 millions d'euros charges patronales comprises.

### **Plan d'options de performance**

La première tranche du plan 2014 en options de performance a été acquise au 30 septembre 2016. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Groupe Fnac précédant le 30 septembre 2016 (moyenne à 65,74 euros) et des conditions de performance, 100 % des options de la première tranche ont été acquises pour les bénéficiaires présents

au 30 septembre 2016. Ces options ont été levées entre le 1<sup>er</sup> et 20 octobre 2016 ou versées en numéraire en octobre 2016 pour le Président-Directeur Général (voir chapitre 3.3.1).

La deuxième tranche du plan 2013 en options de performance a été acquise au 31 mars 2016. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Groupe Fnac précédant le 31 mars 2016 (moyenne à 57,17 euros), et des conditions de performance, 100 % des options de la deuxième tranche ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 31 mars 2016. Ces options ont été levées entre le 1<sup>er</sup> avril 2016 et le 31 mars 2017 ou versées en numéraire en avril 2016 pour le Président-Directeur Général (voir chapitre 3.3.1).

### **Plan d'actions gratuites**

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 4 avril 2016 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (125 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 trésorerie et en instruments de capitaux propres selon les bénéficiaires.

La durée de ce plan est de quatre ans (17 juin 2016 – 16 juin 2020). L'acquisition définitive de ces actions gratuites est subordonnée à une condition de présence de deux ans (17 juin 2016 – 16 juin 2018) pour les résidents français et de quatre ans (17 juin 2016 – 16 juin 2020) pour les résidents étrangers, ainsi qu'à une condition de performance boursière du Groupe Fnac évaluée en juin 2018 (moyenne des 20 cours de clôture de bourse de l'action Groupe Fnac précédant le 17 juin 2018). En outre les résidents français seront tenus de conserver pendant une période de deux ans ces actions (17 juin 2018 – 16 juin 2020 : période de conservation).

## **NOTE 2** RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice 2016 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.

Conformément à l'avis du comité d'urgence du CNC n° 2007-C du 15 juin 2007, la société Groupe Fnac SA (ex Caumartin Participations), a opté de façon irrévocable pour la comptabilisation des frais d'acquisition dans le prix de revient des titres de participation.

À la clôture de l'exercice, la valeur brute des titres est comparée à la valeur d'utilité pour l'entreprise, déterminée par rapport à la valeur économique estimée de la filiale et en considération des motifs sur lesquels reposait la transaction d'origine. Cette valeur d'utilité est déterminée en fonction d'une analyse multicritères tenant compte notamment des projections de flux de trésorerie futurs, de l'actif ré-estimé, de la quote-part de capitaux propres consolidés ou réévalués et d'autres méthodes, en tant que de besoin.

Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée et comptabilisée en résultat financier.

## 2.2 / Créances et dettes

Les créances et dettes sont comptabilisées pour leur valeur nominale. Les créances sont, le cas échéant, dépréciées par voie de provision pour tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

## 2.3 / Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur prix d'acquisition.

Les frais d'acquisition des valeurs mobilières de placement sont comptabilisés en charges conformément à l'option offerte par l'article 321-10 du Plan Comptable Général, applicable aux valeurs mobilières de placement.

Les dépréciations éventuelles sont déterminées par comparaison entre cette valeur et la valeur probable de négociation ou au cours moyen du dernier mois pour les titres cotés.

### Actions propres

Les actions propres acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité sont inscrites en valeurs mobilières de placement.

Au 31 décembre 2016 Groupe Fnac ne détient pas d'actions propres.

### SICAV

Les actions de SICAV sont enregistrées à leur coût d'acquisition. Elles sont estimées à la clôture de l'exercice à leur valeur liquidative. La moins-value latente éventuelle fait l'objet d'une provision pour dépréciation. La plus-value latente éventuelle n'est pas prise en compte.

## 2.4 / Intégration fiscale

La société Groupe Fnac a opté par courrier de notification auprès de l'administration fiscale, le 15 mars 2013, avec l'ensemble de ses filiales pour le régime de l'intégration fiscale des groupes mis en place par l'article 68 de la loi de finances pour 1988. Cette option a pris effet à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013.

La convention d'intégration fiscale conclue le 1<sup>er</sup> juillet 2013 entre Groupe Fnac et ses filiales et sous filiales prend effet au 1<sup>er</sup> janvier 2013. Au 31 décembre 2016, le périmètre comprend 15 sociétés.

Dans le cadre de ce régime, Groupe Fnac intervient comme un organisme collecteur de l'impôt sur les sociétés auprès des filiales et devient seule redevable de cet impôt auprès du Trésor Public.

Les modalités de répartition de l'impôt sur les sociétés sont les suivantes :

- l'impôt pris en charge par chaque filiale est le même que celui qu'elle aurait supporté si elle n'avait pas été intégrée fiscalement ;
- Groupe Fnac prend en compte immédiatement l'économie ou la charge d'impôt résultant de la différence entre la somme des impôts qui auraient dû être versés par chacune des sociétés comme si elles avaient payé elles-mêmes leur impôt et l'impôt dû à raison du résultat fiscal d'ensemble.

## 2.5 / 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 Règlement CRC 2008-15 du 4 décembre 2008, afférent au traitement comptable des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites aux employés. Ce règlement stipule que dès lors qu'il est probable que la Société livrera aux bénéficiaires des plans, des actions existantes, un passif doit être comptabilisé, sur la base de la sortie de ressource probable.

Les plans de rémunération de la performance comprennent un plan d'attribution d'unités de valeur, qui est servi en trésorerie et un plan d'attribution d'options de performance qui peut être servi en options de souscription d'actions ou en trésorerie selon les bénéficiaires.

Ces plans donnent lieu à la constatation d'une charge de personnel étalée sur la période d'acquisition des droits.

**NOTE 3** IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES NETTES

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31/12/2015</b>	<b>Augmentation</b>	<b>Diminution</b>	<b>Au 31/12/2016</b>
<b>Valeurs brutes</b>				
<b>Titres de participation</b>				
Fnac SA, Darty plc	838,4	1 115,7	0,0	1 954,1
<b>Autres immobilisations financières</b>				
Participation Daphni	0,0	0,7		0,7
<b>VALEURS BRUTES</b>	<b>838,4</b>	<b>1 116,4</b>	<b>0,0</b>	<b>1 954,8</b>
<b>Dépréciations</b>				
Titres de participation Fnac SA	(164,0)	0,0	164,0	0,0
<b>DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>(164,0)</b>	<b>0,0</b>	<b>164,0</b>	<b>0,0</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>674,4</b>	<b>1 116,4</b>	<b>164,0</b>	<b>1 954,8</b>

**Titres de participations**

Au 31 décembre 2016, la société Groupe Fnac détient :

- 46 421 807 titres de Fnac SA sur 46 421 808 titres pour une valeur brute de 838,4 millions d'euros. Afin de prendre en compte l'évolution de la capitalisation boursière du Groupe, la provision de 164 millions d'euros sur les titres de Fnac SA a été reprise en totalité ;
- 529 553 216 titres de Darty plc sur 529 553 216 titres pour une valeur de 1 115,7 millions d'euros.

**Autres immobilisations financières**

Au 31 décembre 2016, les autres immobilisations financières sont constituées d'une prise de participation dans le fonds d'investissement Daphni pour 0,7 million d'euros, correspondant à un premier tirage de 10 % sur un engagement total de 7 millions d'euros.

Il n'y pas d'autres immobilisations financières, suite au remboursement en 2015 du prêt intragroupe accordé à Fnac SA d'un montant de 60 millions d'euros parallèlement au remboursement des titres super subordonnés à durée indéterminé par la société Groupe Fnac.

**NOTE 4** IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

Au 31 décembre 2016, la société Groupe Fnac n'a pas d'immobilisation incorporelle et corporelle.

**NOTE 5** CRÉANCES

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Comptes courants d'intégration fiscale	0,0	0,0
Comptes courants de filiale	233,8	39,5
État – impôt sur les bénéfices	12,0	28,0
Clients Groupe	10,7	22,5
Clients Groupe – Produits à recevoir	0,0	0,0
Primes d'émissions sur obligations	0,0	0,0
Divers	2,5	1,3
Charges constatées d'avance <sup>(a)</sup>	27,8	8,7
<b>TOTAL</b>	<b>286,8</b>	<b>100,0</b>
<i>Dont concernant les entreprises liées :</i>	<i>244,5</i>	<i>62,0</i>
<i>(a) Dont à plus d'un an :</i>	<i>17,6</i>	<i>0,0</i>

Le compte courant débiteur de 233,8 millions d'euros est lié à des créances envers la filiale Fnac SA.

Le montant de 12,0 millions d'euros en 2016 « État – impôt sur les bénéfices » est composé principalement de crédits d'impôts.

Les créances vis-à-vis du Groupe de 10,7 millions d'euros sont composées de créances Fnac pour 3,9 millions d'euros et de créances Darty pour 6,8 millions d'euros.

Les charges constatées d'avance de 27,8 millions d'euros sont principalement constituées de 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.

En 2015, les charges constatées d'avance de 8,7 millions d'euros étaient également relatives aux frais de mise en place des instruments financiers dans le cadre de l'offre d'acquisition de Darty.

**NOTE 6** VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Actions propres	0,0	0,0
Sicav	6,1	6,0
Instrument de couverture de risque de change	0,0	0,7
Dépréciation	0,0	(0,2)
<b>VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT</b>	<b>6,1</b>	<b>6,5</b>
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	0,0	0,0
<b>DISPONIBILITÉS</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>TRÉSORERIE DÉBITRICE</b>	<b>6,1</b>	<b>6,5</b>
<i>Dont concernant les entreprises liées :</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>

Les valeurs mobilières de placement sont composées de SICAV pour un montant de 6,1 millions d'euros, et correspondent au contrat de liquidité.

En 2016, dans le cadre du contrat de liquidité, 558 406 actions ont été acquises au prix moyen de 57,26 euros pour un montant

global de 31 974 035 euros et 558 406 actions ont été cédées au prix moyen de 57,39 euros pour un montant global de 32 046 387 euros. Au 31 décembre 2016, les montants suivants figurent au compte de liquidité : 0 action et 6 105 426,00 euros.

En 2015, Groupe Fnac avait procédé à la mise en place d'une couverture par option, acquise dans le cadre de la couverture du paiement de l'Alternative Partielle en Numéraire, aux actionnaires de Darty. Lors de son acquisition, la couverture par option avait

donné lieu à la comptabilisation d'un actif de 0,7 million d'euros à l'actif du bilan. Au 31 décembre 2015 la variation de la juste valeur de cet actif avait donné lieu à une dépréciation de 0,2 million d'euros. Cet actif a été soldé courant 2016.

## NOTE 7 RÉSERVES

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2016	31/12/2015
Réserve légale	1,7	1,7
Réserves réglementées	0,0	0,0
Autres réserves	0,0	0,0
<b>RÉSERVES</b>	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>
Provisions réglementées	3,6	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>5,3</b>	<b>1,7</b>

En 2016, les provisions réglementées représentent une dotation aux amortissements dérogatoires pour 3,6 millions d'euros relative à l'amortissement fiscal des frais d'acquisition de Darty.

## NOTE 8 PROVISIONS

Au 31 décembre 2016, la société Groupe Fnac n'a pas de provision significative.

## NOTE 9 AUTRES DETTES

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2016	31/12/2015
Comptes courants d'intégration fiscale	4,7	23,3
Comptes courants de filiale	0,0	0,0
Dividendes à payer	0,0	0,0
Dettes fiscales et sociales	18,5	25,7
Dettes diverses	20,2	15,8
<b>TOTAL</b>	<b>43,4</b>	<b>64,8</b>
<i>Dont concernant les entreprises liées :</i>	5,6	28,1

Au 31 décembre 2016, les dettes diverses sont principalement constituées de factures relatives aux nouveaux financements mis en place, ainsi qu'à l'engagement de la société Groupe Fnac dans le cadre de sa participation au fonds Daphni pour 6,3 millions d'euros.

Les dettes fiscales et sociales sont principalement constituées de passifs relatifs aux plans de rémunération de la performance pour un montant de 13,1 millions d'euros.

En 2015, les dettes diverses incluaient principalement les factures liées à la mise en place de l'offre d'acquisition de Darty.

**NOTE 10** AUTRES ENGAGEMENTS HORS BILAN**Indemnités de départ à la retraite**

Le montant des engagements d'indemnités de départ à la retraite s'élève à 0,7 million d'euros au 31 décembre 2016, et 0,5 million d'euros au 31 décembre 2015.

**Autres engagements :**

Dans le cadre de l'acquisition de Darty, le Groupe a mis en place de nouvelles sources de financement, destinées à financer la composante en numéraire de l'acquisition et à refinancer l'ensemble des emprunts et lignes bancaires existantes dans chacune des deux sociétés.

Le Contrat de Crédit Senior d'un montant total de 600 millions d'euros a une maturité de cinq 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 millions d'euros, amortissable à compter du 30<sup>e</sup> mois ;

- une ligne de crédit revolving (*Revolving Facility*) d'un montant de 400 millions d'euros, destinée à financer les variations de trésorerie liées à la saisonnalité.

En outre, Le 22 septembre 2016, Fnac Darty a émis avec succès des obligations senior pour un montant de 650 millions d'euros, d'une maturité de sept ans

Afin de cautionner ces lignes de financement souscrites par la société Groupe Fnac SA, les sociétés du Groupe suivantes se sont portées garantes : Fnac SA, 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 millions d'euros n'a pas fait l'objet d'un tirage au 31 décembre 2016, et constitue donc un engagement hors bilan reçu.

**NOTE 11** RÉSULTAT D'EXPLOITATION

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Redevances Groupe	19,4	28,9
autres refacturations	0,9	0,0
Frais de personnel	(18,9)	(26,9)
Achats, charges externes et impôts et taxes	(24,9)	(5,8)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	0,0	0,0
Autres produits et charges	0,1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>(23,4)</b>	<b>(3,7)</b>

En 2016, le Résultat d'exploitation est 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>	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
<b>Frais financiers nets</b>		
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe	(14,6)	(0,4)
Cession de dérivés	(14,8)	0,0
Intérêts sur comptes courants Groupe	(2,0)	0,0
Intérêts des titres super subordonnés à durée indéterminée	0,0	(7,9)
Reprise de dépréciation financière	164,0	164,0
Intérêts sur prêt subordonné	0,0	2,4
Autres charges et produits financiers	3,7	(0,2)
<b>TOTAL</b>	<b>136,3</b>	<b>157,9</b>
<i>Dont concernant les entreprises liées</i>	<i>162,0</i>	<i>166,4</i>
<i>Intérêts sur comptes courants Groupe</i>	<i>(2,0)</i>	<i>0,0</i>
<i>Dividendes</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>

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 SA pour 164 millions d'euros.

Les charges financières de 32,6 millions d'euros sont 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 produits financiers de 5,0 millions d'euros sont

principalement constitués d'un gain de change sur opération de financement pour 4,2 millions d'euros.

En 2015, le produit financier net de 157,9 millions d'euros était principalement constitué d'une reprise de dépréciation des titres de la filiale Fnac SA, des charges d'intérêts sur les titres super subordonnés à durée indéterminée pour 7,9 millions d'euros, ainsi que des produits d'intérêts sur prêt subordonné pour 2,4 millions d'euros accordés à la filiale Fnac SA.

**NOTE 13** RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Résultat sur cessions d'immobilisations opérationnelles	0,0	0,0
Amortissements dérogatoires	(3,6)	0,0
Frais d'intégration Darty	(3,7)	(0,1)
Autres produits/(charges) exceptionnels		(5,5)
<b>TOTAL</b>	<b>(7,3)</b>	<b>(5,6)</b>

En 2016, le Résultat exceptionnel est une charge de 7,3 millions d'euros constituée de :

- frais et honoraires se rapportant à l'intégration de Darty pour 7,3 millions d'euros, partiellement refacturés à Darty pour 3,6 millions d'euros ;

- dotations aux amortissements dérogatoires pour 3,6 millions d'euros, liés à l'amortissement fiscal des frais relatifs à l'acquisition de Darty.

En 2015, le résultat exceptionnel était une charge de 5,6 millions d'euros dont 5,5 millions d'euros de coûts engagés dans le cadre de l'acquisition de Darty.

**NOTE 14** IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Boni/Mali d'intégration fiscale	33,2	26,1
Déficits fiscaux à reverser aux filiales (intégration fiscale)	0,0	0,0
Taxe sur les dividendes	0,0	0,0
Divers	0,0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>33,2</b>	<b>26,1</b>

Comme en 2015, la société Groupe Fnac n'a pas généré d'IS en 2016 et le profit net d'intégration fiscale s'élève à 33,2 millions d'euros.

Dans l'hypothèse de l'absence d'intégration fiscale, la société Groupe Fnac n'aurait pas eu de charge d'impôt du fait de sa situation fiscale déficitaire.

Le montant total cumulé des déficits fiscaux reportables au 31 décembre 2016 est de 87,6 millions d'euros.

**NOTE 15** TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

La variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation est une dépense de 218,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 principalement due à l'augmentation de 194,3 millions d'euros des comptes courants débiteurs envers la société Fnac SA.

Les opérations d'investissement représentent une dépense de 783,2 millions d'euros, liés principalement à l'acquisition des titres Darty.

Les opérations de financement sont principalement constituées de la mise en place du financement (emprunt obligataire de 650 millions d'euros et tirage de la ligne de crédit moyen terme de 200 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 2016, le montant brut versé au mandataire social, y compris les avantages en nature et les cotisations du régime de retraite supplémentaire, s'élève à 13 871 892 euros, dont 900 000 euros au titre de la rémunération annuelle fixe, 931 500 euros au titre de la rémunération variable annuelle, 11 978 895 euros au titre de la rémunération variable pluriannuelle, 28 733 euros au titre de jetons de présence, 22 133 euros au titre d'avantages en nature et 10 631 euros au titre des cotisations du régime de retraite supplémentaire.

**16.2 / Effectif moyen**

En 2016, l'effectif moyen de la société Groupe Fnac est de onze personnes.

**16.3 / Transactions entre parties liées**

Au 31 décembre 2016, groupe Artémis détient 24,70 % du capital et 24,70 % des droits de vote de la société Groupe Fnac.

Au 31 décembre 2016, groupe Vivendi détient 11,27 % du capital et 11,27 % des droits de vote de la société Groupe Fnac.

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 fondateurs, le montant de la prestation au titre de l'exercice 2015 s'élevait à 1,4 million d'euros hors taxes. Le montant de cette prestation de service et autres prestations diverses de service s'élève à 4,1 millions d'euros hors taxes au titre de l'exercice 2016.

**16.4 / Dettes fournisseurs et délais de paiement**

Au 31 décembre 2016, les dettes fournisseurs et comptes rattachés s'élèvent à 6,8 millions d'euros, dont 0,9 million d'euros liés à des dettes intra-groupe.

L'ensemble de ces montants est composé de dettes non échues.

**NOTE 17** INFORMATIONS SUR LES ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement particulier n'est intervenu depuis la clôture de l'exercice 2016.

**NOTE 18** TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres hors capital & résultat	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts consentis par la Société & non encore remboursés	Montant des cautions & avals données par la Société	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
				Brut	Net					
<b>Filiales détenues à + 50 %</b>										
Fnac SA	325,0	194,2	99,99 %	838,4	838,4	0,0	0,0	2 374,3	20,9	0,0
Darty plc <sup>(a)</sup>	168,9	70,9	100 %	1 115,7	1 115,7	0,0	0,0	0,0	(12,2)	0,0
Fnac Luxembourg SA	0,03	0,0	100 %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

(a) Source : comptes annuels arrêtés au 30/04/2016.

**NOTE 19** RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2016	2015	2014	2013	2012
<b>RÉSULTATS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES</b>					
<b>CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
Capital social ( <i>en euros</i> )	26 122 771,0	16 687 774,0	16 595 610,0	16 595 610,0	545 718 719,0
Nombre d'actions ordinaires existantes	26 122 771,0	16 687 774,0	16 595 610,0	16 595 610,0	6 131 671,0
Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations par exercice d'options de souscription					
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b> ( <i>en milliers d'euros</i> )					
Produits des activités courantes	20 311,4	28 896,0	18 679,7	8 174,0	0,0
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(54 961,5)	(15 409,5)	5 020,6	(9 034,7)	(5 920,8)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	(10,0)	(13,1)	(7,7)	0,0	0,0
Impôts sur les bénéfices (charge)/boni	33 162,1	26 108,2	22 912,3	10 200,0	0,0
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	138 832,0	174 684,5	27 920,2	1 165,3	(331 968,2)
Résultat distribué	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>DONNÉES PAR ACTIONS (EN EUROS)</b>					
Résultat après impôts, participation des salariés et avant dotations aux amortissements et provisions	(0,83)	0,64	1,68	0,07	(0,97)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	5,31	10,47	1,68	0,07	(54,14)
Dividende :					
dividende net attribué à chaque action	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
<b>PERSONNEL</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	11,0	10,0	11,0	5,0	0,0
Montant de la masse salariale de l'exercice ( <i>en milliers d'euros</i> )	14 879,5	21 753,9	14 848,3	9 581,0	24,3
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice ( <i>en milliers d'euros</i> )	4 002,2	5 193,3	5 318,7	3 599,8	0,0

**5.5 /** CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

À la connaissance de Groupe Fnac, il n'est pas intervenu depuis le 31 décembre 2016 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 ANNUELS

### Exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Groupe Fnac, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant.

La note 2.1 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des titres de participation. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux Actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 29 mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

**KPMG Audit**  
Département de KPMG S.A.  
Herve CHOPIN  
Associé

**Deloitte & Associés**  
Stéphane RIMBEUF  
Associé

## 5.7 / RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

### Exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Groupe Fnac, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La note 15.2 « Regroupement d'entreprise » de l'annexe aux comptes consolidés expose les modalités de prise de contrôle

de Darty plc et ses filiales, et leur incidence sur les comptes consolidés, étant précisé que l'allocation du prix d'acquisition n'est pas finalisée au 31 décembre 2016. Nos travaux ont notamment consisté à examiner le rapport de l'évaluateur indépendant auquel la société a eu recours pour déterminer la juste valeur des marques [et des relations franchisés] reconnues en actifs incorporels, à prendre connaissance des données et des méthodes d'évaluation utilisées, et à apprécier le caractère approprié des hypothèses utilisées. Nous avons par ailleurs vérifié le correct traitement comptable de cette acquisition conformément aux modalités décrites dans la note 2.4.3 « Regroupements d'entreprises » et le caractère approprié des informations présentées dans la note 15.2 de l'annexe.

- Votre société procède systématiquement, au cours du second semestre de l'exercice, à un test de dépréciation des goodwill et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans la note 2.10 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur, ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que la note 18 de l'annexe aux comptes consolidés donne une information appropriée.
- Votre société procède à l'évaluation et, le cas échéant, à la dépréciation des stocks selon les modalités décrites dans la note 2.9 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous nous sommes assurés du bien-fondé de la méthode et du caractère raisonnable des hypothèses retenues pour l'évaluation et la dépréciation des stocks.
- Les notes 2.12 et 2.16 de l'annexe aux comptes consolidés précisent les modalités d'évaluation des paiements fondés sur des actions et des avantages au personnel postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel. Ces engagements ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que les notes 7 et 24 de l'annexe aux comptes consolidés fournissent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

**III. Vérification spécifique**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 29 mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

**KPMG Audit**  
*Département de KPMG S.A.*

Hervé CHOPIN  
*Associé*

**Deloitte & Associés**

Stéphane RIMBEUF  
*Associé*

# 6

**CLICK & COLLECT**  
Retrait gratuit 1H en magasin

## FACTEURS DE RISQUE

<b>6.1 / Risques stratégiques et économiques</b>	<b>230</b>	<b>6.5 / Assurances</b>	<b>239</b>
<b>6.2 / Risques opérationnels</b>	<b>232</b>	<b>6.6 / Gestion des risques</b>	<b>241</b>
<b>6.3 / Risques de marché</b>	<b>236</b>	6.6.1 / Le dispositif de gestion des risques	241
<b>6.4 / Risques financiers</b>	<b>238</b>	6.6.2 / Les cartographies des principaux risques	242

*La gestion des risques fait partie intégrante du pilotage stratégique et opérationnel du Groupe Fnac Darty. Elle repose sur une organisation à plusieurs niveaux qui est présentée en détail dans la section 3.5 « Rapport du Président sur les procédures de gestion des risques, de contrôle interne et l'organisation des travaux du conseil d'administration » du présent Document de référence.*

*Le Groupe a procédé à une revue des risques qui pourraient potentiellement avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et n'identifie pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés.*

## 6.1 / RISQUES STRATÉGIQUES ET ÉCONOMIQUES

### **Le Groupe pourrait ne pas réussir à faire évoluer son modèle face à la dégradation de ses marchés clés.**

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 « Révolution Internet »). 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 pour le marché des produits techniques d'un bas de cycle d'innovations, qui limite le renouvellement des produits vendus et d'un phénomène de déflation.

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

L'adaptation du Groupe Fnac Darty aux mutations et à la décroissance de ses marchés principaux est au centre du plan stratégique qui vise notamment à étendre le territoire de la marque aux loisirs (papeterie, sport, bricolage, jardinage, animalerie...), à intégrer la dématérialisation aux univers produits en place, à développer les écosystèmes des produits, à développer de nouvelles lignes de produit en croissance et à adapter les modèles commerciaux aux attentes clients, en privilégiant une approche omnicanal et multi enseignes de la distribution et des 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 plus favorables que le Groupe et sont ouverts en continu. 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 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.

***Les difficultés auxquelles fait face l'enseigne Fnac au Brésil pourraient ne pas être réversibles.***

L'instabilité politique au Brésil, la situation de crise économique que connaît le pays, les difficultés quant à la maîtrise de la complexité de la fiscalité locale, l'indice de confiance des consommateurs, la hausse des taux d'intérêt des crédits à la consommation et la taille insuffisante du réseau de distribution de l'enseigne Fnac dans ce pays constituent autant de handicaps au redressement de l'activité. La crise économique que connaît le pays a fortement impacté les marchés de la Fnac et de ses concurrents locaux en 2015 et en 2016 et malgré les actions de redressement entreprises Fnac Brésil accuse une baisse de chiffre d'affaires de - 13 %. C'est pourquoi il a été décidé d'explorer toutes les options afin de sortir du pays. De ce fait, la société Fnac Brésil a été classée en activité abandonnée ou à céder selon la norme IFRS 5 (se référer à la note 32 de la section 5.2 des comptes consolidés).

***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 1.4.1.1 Le fort potentiel des synergies).

Aussi, la conduite de l'intégration tout en maintenant l'activité opérationnelle des deux Enseignes est un enjeu clé. En effet, les synergies sur lesquelles est fondé le projet pourraient ne pas se matérialiser comme prévu, 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. Ces actions sont clés pour la réussite de ce projet d'intégration comme pour toutes les opérations de cette nature.

***Risques relatifs à l'incapacité du Groupe à céder les magasins concernés par la décision de l'autorité de la concurrence.***

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. La cession de ces six magasins doit être réalisée auprès d'un ou plusieurs distributeurs en produits électroniques afin de, garantir au consommateur des alternatives crédibles, maintenir l'animation concurrentielle dans la zone de chalandise concernée et ainsi garantir aux consommateurs une offre diversifiée et ce dans un délai maximum de 11 mois à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2016, soit une date limite fixée au 31 juillet 2017. Le groupe serait à risque s'il rencontrait des difficultés à céder ces actifs dans les délais imposés par l'autorité de la concurrence.

## 6.2 / RISQUES OPÉRATIONNELS

**Les dispositions législatives ou réglementaires applicables aux marchés du Groupe ou à ses produits et services dans les pays dans lesquels il exerce ses activités sont susceptibles d'évoluer de manière défavorable et de l'exposer à un risque de conformité.**

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

L'activité du Groupe en France est notamment soumise à la Loi de modernisation de l'économie de 2008 (dite « LME ») qui réglemente en particulier les délais de paiement. Ainsi, sauf exceptions (par exemple pour les livres), aux termes de l'article L. 441-6 du Code de commerce, en cas d'accord entre les parties, les délais de paiement ne peuvent dépasser 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture. En l'absence d'accord des parties, le délai ne peut excéder 30 jours à compter de la réception des marchandises ou de l'exécution de la prestation de services.

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

Le respect de ces dispositifs pourrait avoir un effet négatif significatif sur les activités (notamment baisse des prix, réduction des marges, perte de parts de marché), la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

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

**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, 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 augmentation des risques psychosociaux affectant ses salariés, à une perte de motivation de la part de ces derniers 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 incertitudes sur les changements à venir pourraient participer à une augmentation des risques psychosociaux, à une perte de motivation des salariés lesquels pourraient être moins impliqués, ainsi qu'à une augmentation des départs de 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, un site internet d'information dédié au projet de rapprochement et aux ateliers en cours.

**Les activités du Groupe pourraient être impactées par des actes de terrorisme.**

Suite aux attentats à Paris en 2015, à Nice en 2016, à la prolongation de l'état d'urgence en France par les autorités, au plan vigipirate au niveau maximal en France et en Espagne, au placement de la Belgique au niveau 3 sur une échelle 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 a été identifié en 2015 au niveau du Groupe et maintenu en 2016. 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. De plus, les collaborateurs des magasins ont été sensibilisés à la gestion de crise et une ligne téléphonique a été mise en place pour l'accès des salariés à un soutien psychologique.

**Les activités du Groupe pourraient être impactées par des vulnérabilités de sécurité des outils informatiques et le manque d'adéquation de ces outils 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 de fin et début d'année.

Avec des systèmes d'information en mutation constante, complexes à appréhender dans leur globalité notamment dans le cadre du projet d'intégration Fnac Darty, le développement du nomadisme et de la cybercriminalité, la sécurité des systèmes d'information est également un enjeu notamment en matière d'acte de piratage tant sur les données de nature commerciale propres que sur les données à caractère personnel des clients.

Les directions des systèmes d'information du Groupe Fnac Darty assurent 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 d'un retour arrière ont été prévus afin de sécuriser ces opérations.

D'un point de vue sécurité, les directions des systèmes d'information du Groupe Fnac Darty visent, 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 des outils informatiques 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 la réalisation d'audit 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 dans un environnement législatif qui évolue fortement.

**Le Groupe pourrait être impacté par une dégradation de ses relations avec certains fournisseurs, franchisés, partenaires, prestataires ou par des difficultés d'approvisionnement.**

Le Groupe 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 40 % du total des achats réalisés en 2016. 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, etc.). Une dégradation des relations des enseignes avec ses principaux fournisseurs, un durcissement des conditions exigées par ses fournisseurs (notamment en matière de délais de paiement), ou le non-renouvellement ou la résiliation anticipée des principaux contrats de fourniture du Groupe pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

Les activités du Groupe dépendent également de ses relations avec ses partenaires, par exemple en matière de crédit à la consommation ou pour le développement de son offre commerciale et de ses relations avec les prestataires de services qui jouent un rôle important dans ses opérations : moyens informatiques, transport, livraison et gestion de la paie notamment.

Dans ce cadre, depuis son introduction en bourse en juin 2013, le Groupe ne bénéficie plus que de la fourniture de prestations informatiques en direct auprès du groupe Kering, pour une période transitoire pouvant aller jusqu'au 30 juin 2019.

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.

Concernant les contrats existants des fournisseurs, partenaires et prestataires au moment de l'introduction en bourse du Groupe, aucun fournisseur n'a fait prévaloir la clause de changement de contrôle afin de demander la modification ou résiliation anticipée du contrat en cours. Les conventions avec les fournisseurs sont négociées périodiquement et le Groupe s'attache à ne pas accepter, dans la mesure du possible, de clauses de changement de contrôle.

***Le Groupe pourrait être affecté par une dégradation de ses relations avec ses bailleurs.***

Le succès du Groupe repose notamment sur sa capacité à développer et à gérer un réseau de magasins en adéquation avec ses besoins et avec les attentes de sa clientèle. Le Groupe peut être exposé au risque de non-renouvellement de ses baux ou connaître des tensions avec ses bailleurs à l'occasion du renouvellement de ses baux.

En outre, afin d'améliorer sa rentabilité opérationnelle, le Groupe 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), à contrôler ses loyers ou à maintenir et à développer un réseau de magasins dans des emplacements de choix et à des conditions acceptables.

Le patrimoine immobilier du Groupe 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 du Groupe Fnac Darty pourraient être significativement affectés si, à l'avenir, les polices d'assurance des deux Enseignes 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.***

Le goodwill (écart d'acquisition) représente la survalueur payée par le Groupe lors d'un regroupement d'entreprise par rapport à la juste valeur de l'actif net identifiable à la date d'acquisition. Le goodwill est affecté par unité génératrice de trésorerie pour chaque pays. Le goodwill fait l'objet de tests de dépréciation chaque année, au niveau des groupes d'unités génératrices de trésorerie qui correspondent aux segments comptables, au cours du second semestre ou lorsque des événements ou des circonstances indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable.

Les valeurs recouvrables des groupes d'unités génératrices de trésorerie sont déterminées sur la base de leur valeur d'utilité, elle-même déterminée à partir de certaines hypothèses. Ces hypothèses comprennent notamment le taux d'actualisation, le taux de croissance ainsi que l'évolution des prix de vente et des coûts directs sur la période. La direction détermine les taux d'actualisation en utilisant des taux d'actualisation avant impôt qui reflètent les taux de rendement attendus par le marché pour des investissements présentant un niveau de risque similaire. Les taux de croissance sont fondés sur les prévisions de croissance du Groupe, qui concordent avec celles du secteur dans lequel le Groupe opère. Les évolutions des prix de vente et des coûts directs sont fondées sur un historique de ces évolutions et sur des estimations des évolutions futures du marché.

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

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

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

***Le Groupe est exposé à des risques fiscaux et pourrait devoir supporter des coûts et des obligations liés à des contrôles fiscaux en cours ou futurs.***

En tant que groupe international, le Groupe est soumis à la législation fiscale de plusieurs pays et conduit son activité au regard d'obligations réglementaires diverses. Dans la mesure où les réglementations fiscales des différents pays dans lesquels le Groupe opère ne prévoient pas toujours de solutions claires ou définitives, la structure, la conduite des activités du Groupe et son régime fiscal sont fondés sur sa propre interprétation des réglementations fiscales locales et françaises en vigueur. Le Groupe ne peut garantir que de telles interprétations ne seront pas remises en question par les autorités fiscales concernées ou que les réglementations fiscales de certains de ces pays ne sont pas susceptibles de changer ou d'être interprétées différemment, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur le taux effectif d'imposition,

la trésorerie, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Si le Groupe Fnac Darty était confronté à des contrôles, comme c'est actuellement le cas en France aussi bien pour Darty que pour Fnac et au Brésil, ou à des redressements fiscaux futurs, il pourrait ne pas pouvoir fournir les justificatifs nécessaires ou faire prévaloir ses positions ou son interprétation des textes applicables auprès des autorités fiscales concernées. Les états financiers des provisions couvrant les risques liés à des litiges fiscaux sont présentés aux notes 25 et 33.5 de la section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés ». Toutefois, le Groupe ne peut exclure que des contrôles fiscaux aboutissent à des redressements résultant en des montants dus aux administrations fiscales concernées qui pourraient excéder le montant actuel des provisions, lesquelles sont évaluées à l'appui des recommandations des conseillers externes du Groupe affectant ainsi de manière défavorable le taux effectif d'imposition, la trésorerie, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

***Les droits de propriété intellectuelle et industrielle du Groupe pourraient faire l'objet de contestations.***

Le Groupe est propriétaire ou jouit valablement de droits de propriété intellectuelle et industrielle, notamment des marques, logos et noms de domaine qu'il utilise dans le cadre de ses activités. Le Groupe a mis en place depuis plusieurs années un système de surveillance de son portefeuille de marques et de noms de domaines afin de défendre ses droits. Cependant, le Groupe ne peut être certain que les démarches entreprises pour protéger ses droits de propriété intellectuelle et industrielle seront efficaces ou que des tiers ne pourront pas contrefaire, détourner ou faire annuler ses droits de propriété intellectuelle ou industrielle. Étant donné l'importance de la reconnaissance des marques du Groupe, notamment la marque « Fnac » 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 l'Enseigne.***

À l'issue de l'attribution d'actions de la Société par Kering à ses actionnaires et de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, la participation du groupe Artémis dans le capital de la Société est de 24,70 % du capital et des droits de vote de la Société et trois administrateurs sur les 12 membres du conseil y sont liés. Aussi, suite à l'augmentation de capital réservée à la société Vivendi, la participation détenue est de 11,27 % du capital et des droits de vote de la société et deux administrateurs sur les 12 membres du conseil y sont liés. En conséquence, en fonction du taux de participation aux assemblées générales de la Société, le groupe Artémis et le groupe Vivendi peuvent influencer sur l'adoption ou le rejet des résolutions soumises à l'approbation des actionnaires de la Société en assemblée générale ordinaire et/ou en assemblée générale extraordinaire, notamment la nomination ou la révocation des membres du conseil d'administration, l'approbation des comptes annuels et la distribution de dividendes ainsi que l'autorisation de procéder à des augmentations de capital, les opérations de fusion ou d'apport ou toute autre décision nécessitant l'approbation des actionnaires de la Société.

***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. 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.

## 6.3 / RISQUES DE MARCHÉ

Le Groupe a mis en place une organisation qui permet de gérer de façon centralisée les risques de marché. Au sein du Groupe, la gestion de ces risques est placée sous la responsabilité de la « direction Trésorerie Groupe ». Le Groupe estime que le positionnement du suivi de cette activité en tête du Groupe permet une mise en œuvre plus efficace de la politique de gestion des risques.

### **Risque de 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.

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

Au 31 décembre 2016, l'endettement brut du Groupe Fnac Darty s'élevait à 863,1 millions d'euros, constitué essentiellement de :

- 200 millions d'euros de crédit bancaire (« term loan ») échéance avril 2021 ;

- 655,6 millions d'euros d'obligations senior échéance septembre 2023 et intérêts capitalisés.

Le cash flow libre opérationnel pro forma s'élevait à 193 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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 2016, 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 SA a conclu avec certaines de ses filiales françaises ainsi qu'avec ses filiales belge, espagnole, suisse et portugaise des conventions de gestion centralisée de trésorerie pour une durée indéterminée. Ces conventions ont pour objet la centralisation de la gestion de la trésorerie du Groupe (« 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 SA tout excédent de trésorerie dont elles n'ont pas l'usage pour financer leur exploitation et leur programme d'investissements et, en retour, Fnac SA met à la disposition de ces entités les financements nécessaires liés aux besoins générés pour leur exploitation et leur programme d'investissements.

Dans le cadre de l'intégration de Darty, les principales filiales françaises et étrangères de Darty ont été intégrées dans le « cash pool » du Groupe.

### **Risques de crédit et/ou de contrepartie**

Risque de crédit : compte tenu de son grand nombre de clients, le Groupe estime ne pas être exposé à une concentration significative du risque de crédit. Néanmoins le développement de ses activités en franchise et en B to B pourrait avoir un effet négatif 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 ;
- 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 2016, 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 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 2016. 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 et des assurances du Groupe pour la Fnac et par la direction de la prévention des risques pour Darty, qui ont pour mission d'identifier les risques, d'en quantifier les conséquences et de les réduire :

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

Pour ce faire, chaque filiale du Groupe a la charge de fournir à la direction juridique et des assurances du Groupe les informations nécessaires à l'identification et à la quantification des risques et de mettre en œuvre les moyens utiles pour assurer la continuité des activités en cas de sinistre. Sur ces bases, la direction juridique et des assurances du Groupe négocie avec les acteurs majeurs de l'industrie de l'assurance et de la réassurance pour mettre en place les couvertures les plus adaptées aux besoins de couverture des risques.

### Politique de prévention des risques

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

- à l'audit des principaux sites opérationnels ;
- 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. L'enseigne Fnac et l'enseigne Darty ont chacune des courtiers différents qui centralisent leurs programmes d'assurance et ce jusqu'au 30 avril 2017. À compter du 1<sup>er</sup> mai le programme d'assurance sera 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 au coût consolidé actuel.

### **Principaux programmes d'assurances**

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

**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, ce montant est plafonné à 370 millions d'euros par sinistre pour l'enseigne Fnac et à 250 millions d'euros par sinistre pour l'enseigne Darty.

**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 2017. Ainsi, le montant des dommages indemnisés à ce titre est plafonné à 75 millions d'euros par sinistre et au titre de cette même période pour l'enseigne Fnac et à 50 millions d'euros par sinistre pour l'enseigne Darty.

**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 2016 est en adéquation avec les risques encourus. Ainsi, le montant des dommages indemnisés au titre de cette police est plafonné à 10 millions d'euros par sinistre.

**Montant des charges supportées par le Groupe :** Les charges supportées par le Groupe au titre de l'ensemble des polices d'assurance pour l'exercice écoulé sont d'environ 2,1 millions d'euros pour l'enseigne Fnac et de 4,1 millions d'euros en pro forma pour l'enseigne Darty.

## 6.6 / GESTION DES RISQUES

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

- les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle ou financière ou de conformité aux lois et réglementations ; et

- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources.

Pour plus d'information sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne (y compris concernant les filiales du Groupe), voir le rapport sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne qui figure dans la section 3.5 du présent Document de référence.

### 6.6.1 / Le dispositif de gestion des risques

La mise en œuvre du dispositif de gestion des risques au sein 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

La maîtrise de l'exposition aux risques décentralisés au niveau « pays » repose sur le directeur général de chaque pays ainsi que sur les responsables locaux, qui sont au plus près des risques liés aux activités qu'ils exercent ou supervisent.

La maîtrise de l'exposition aux risques centralisés au niveau « Groupe » repose sur les travaux de cartographie, d'identification et d'évaluation des risques menés par les directions de l'audit interne, du contrôle financier, de la prévention des risques, du juridique et de la stratégie.

Une politique de gestion des risques de la Fnac a été formalisée en 2011, mise à jour en 2015 et s'appuie notamment sur le Référentiel COSO II. Ce document recense les étapes et les méthodes à respecter dans le cadre d'une démarche continue de gestion des risques ou à l'occasion des exercices annuels d'analyse des risques.

En outre, le Groupe est doté d'une direction Sécurité et Prévention des risques, dont les objectifs au niveau 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 des enseignes Fnac et Darty.

#### 6.6.1.2 / Le processus

Le processus de gestion de risques est organisé en trois étapes chronologiques :

- identification des risques – Au sein des activités de la Fnac et de Darty, l'identification des risques s'inscrit dans une démarche continue. Elle permet de recenser et de centraliser les principaux risques, soit en fonction de leur nature auprès de la direction de la sécurité et de la prévention des risques, ou auprès des directions de l'audit interne ;
- analyse des risques – Au sein des activités de la Fnac et de Darty, cette démarche est également formalisée au moins une fois par an, à l'occasion d'un processus d'auto-évaluation des risques, animée par la direction de l'audit interne. La politique de gestion 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 d'apprécier leur possible occurrence ainsi que le niveau de maîtrise du risque ;
- traitement du risque – À l'occasion de cette dernière étape, le(s) plan(s) d'action(s) le(s) plus adapté(s) est (sont) identifié(s).

### 6.6.1.3 / Le pilotage

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière ; son suivi permet l'amélioration continue du dispositif. Le pilotage de la gestion des risques est conduit par le comité d'audit de la société Groupe Fnac Darty.

Il délibère au moins une fois par an pour examiner la cartographie des risques dressés par la direction générale du Groupe et suivre l'avancée des plans d'action dédiés.

Le Groupe Fnac Darty 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.

## 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 ».



# INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

<b>7.1 / La Société</b>	<b>244</b>	<b>7.4 / Les informations boursières</b>	<b>258</b>
7.1.1 / Histoire et évolution	244	7.4.1 / Marché des actions	258
7.1.2 / Actes constitutifs et statuts	244	7.4.2 / Cours de l'action Groupe Fnac et volumes de transactions (code ISIN FR0011476928)	258
<b>7.2 / Le capital</b>	<b>250</b>	7.4.3 / Établissement assurant le service financier	259
7.2.1 / Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis	250	<b>7.5 / Politique de distribution des dividendes</b>	<b>259</b>
7.2.2 / Titres non représentatifs de capital	251	<b>7.6 / Organisation du Groupe</b>	<b>260</b>
7.2.3 / Auto-contrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions	251	7.6.1 / Organigramme simplifié du Groupe	260
7.2.4 / Autres titres donnant accès au capital	253	7.6.2 / Principales filiales et participations	261
7.2.5 / Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré	254	<b>7.7 / Opérations avec les apparentés</b>	<b>263</b>
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	255	7.7.1 / Opérations avec les parties liées	263
7.2.7 / Historique du capital social au cours des cinq derniers exercices	255	7.7.2 / Conventions réglementées	263
<b>7.3 / Les actionnaires</b>	<b>257</b>	7.7.3 / Opérations intragroupe significatives	264
7.3.1 / Actionnariat	257	<b>7.8 / Contrats importants</b>	<b>266</b>
7.3.2 / Droit de vote des actionnaires	257		
7.3.3 / Structure de contrôle	257		
7.3.4 / Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle	257		

## 7.1 / LA SOCIÉTÉ

### 7.1.1 / Histoire et évolution

#### 7.1.1.1 / Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est « Groupe Fnac ».

#### 7.1.1.2 / Lieu et numéro d'immatriculation

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro d'identification 055 800 296.

#### 7.1.1.3 / Date de constitution et durée

##### Date de constitution de la Société

La Société a été constituée le 15 décembre 1917.

##### Durée de la Société

La durée de la Société est fixée au 1<sup>er</sup> janvier 2100, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

#### 7.1.1.4 / Siège social, forme juridique et législation applicable

##### Siège social de la Société

Le siège social de Groupe Fnac est situé 9, rue des Bateaux-Lavois, ZAC Port d'Ivry, 94200 Ivry-sur-Seine, France (téléphone : +33 1 55 21 57 93).

##### Forme juridique et législation applicable

Groupe Fnac est une société anonyme de droit français régie notamment par les dispositions du livre II du Code de commerce.

##### Forme sociale antérieure

La Société a été constituée initialement sous la forme d'une société anonyme. Elle a été transformée en société par actions simplifiée aux termes d'une décision unanime des actionnaires en date du 4 juin 2002. Les associés de la Société ont décidé le 26 septembre 2012 la transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration.

### 7.1.2 / Actes constitutifs et statuts

Les statuts de la Société ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à conseil d'administration de droit français. Les principales stipulations décrites ci-dessous sont issues des statuts de la Société tels qu'adoptés par l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires de la Société du 17 avril 2013.

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 23<sup>e</sup> 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'enregistrement (« record date ») de deux jours avant l'assemblée générale au lieu de trois et (ii) la justification de l'actionnaire votant par l'inscription en compte de ses titres et non plus par leur enregistrement comptable.

#### 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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 de la Société, salarié ou administrateur de toute société qui la consolide, ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq dernières années ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif de la Société ou pour lequel la Société représente une part significative de l'activité (ni être lié directement ou indirectement à une telle personne) ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq dernières années ;
- ne pas avoir été membre du conseil d'administration de la Société depuis plus de douze ans à la date à laquelle son mandat en cours lui a été conféré.

Pour les membres du Conseil détenant dix pour cent ou plus du capital ou des droits de vote de la Société, ou représentant une personne morale détenant une telle participation, le Conseil, sur rapport du comité des nominations et des rémunérations, se prononce sur la qualification d'indépendant en prenant spécialement en compte la composition du capital de la Société et l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Le Conseil peut estimer qu'un membre du Conseil, bien que remplissant les critères ci-dessus, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le Conseil peut estimer qu'un membre du Conseil ne remplissant pas les critères ci-dessus est cependant indépendant.

### **Présidence du conseil d'administration (article 14 des statuts et article 1<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> du règlement intérieur du Conseil)**

Le Conseil peut décider de constituer en son sein des comités, permanents ou temporaires, destinés à faciliter le bon fonctionnement du Conseil et à concourir efficacement à la préparation de ses décisions. Ces comités sont chargés, sous la responsabilité du Conseil, d'étudier les sujets que le Conseil ou son Président soumettent pour avis à leur examen pour préparer les travaux et décisions du Conseil. La composition, les attributions et les modalités de fonctionnement de ces comités sont précisées par un règlement intérieur propre à chaque comité et approuvé par le Conseil.

À ce jour, le Conseil a décidé de constituer les comités permanents suivants : (i) un comité d'audit, (ii) un comité des nominations et des rémunérations et (iii) un comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale (voir la section 3.2.3 « Comités du conseil d'administration » du présent Document de référence).

### **Fonctionnement du conseil d'administration (article 15 des statuts et article 5 du règlement intérieur du Conseil)**

Le Conseil est convoqué par son Président, son Vice-Président ou sur demande du tiers au moins des administrateurs. Dans ce dernier cas, le Président ou, à défaut, le Vice-Président doit convoquer le Conseil dans les quinze jours de la réception de la demande.

Le Conseil est convoqué par tous moyens, même verbalement. L'auteur de la convocation fixe l'ordre du jour de la réunion.

Le Conseil se réunit au moins quatre fois par an et, à tout autre moment, aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Un calendrier prévisionnel des réunions de chaque année est adressé aux administrateurs au plus tard le 30 novembre de l'année précédente. La périodicité et la durée des séances doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du Conseil.

Les réunions sont présidées par le Président ou, à défaut, par le Vice-Président ou, à défaut, par l'administrateur le plus âgé ou par tout autre administrateur désigné par le Conseil.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou autres moyens appropriés dans les conditions prévues par la loi et les règlements. Tout administrateur peut donner par écrit mandat à un autre administrateur de le représenter à une réunion du conseil d'administration, chaque administrateur ne pouvant disposer que d'une seule procuration par séance.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou réputés présents ou représentés. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

Le Conseil nomme un secrétaire, qui peut être choisi en dehors des administrateurs.

Les réunions du Conseil donnent lieu à la tenue d'un registre de présence et à la rédaction de procès-verbaux dans les conditions légales et réglementaires. Le registre de présence mentionne la participation des membres par visioconférence ou par un autre moyen de télécommunication.

### **Les missions du Conseil (articles 13 et 17 des statuts et articles 3 et 4 du règlement intérieur du Conseil)**

Le Conseil assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et les statuts de la Société. Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Le Conseil est régulièrement informé de la situation financière, de la situation de la trésorerie ainsi que des engagements de la Société et du Groupe. Le Président-Directeur Général communique de manière permanente aux administrateurs toute information concernant la Société dont ils ont connaissance et dont ils jugent la communication utile ou pertinente.

Le directeur général doit solliciter l'autorisation préalable du conseil d'administration pour toutes opérations ou décisions suivantes :

- les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité ;
- les opérations suivantes par la Société ou toute entité contrôlée par celle-ci dans la mesure où, pour chacune de ces opérations, celle-ci dépasse un montant fixé par le conseil d'administration :
  - tout investissement ou désinvestissement, y compris prise ou cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer,

- tout emprunt (ou série d'emprunts) ou prêt d'argent ou remboursement anticipé d'emprunt quelle qu'en soit la nature.

Le conseil d'administration veille également à la bonne gouvernance d'entreprise de la Société et du Groupe en vue d'atteindre un niveau élevé de développement durable et de transparence dans le respect des principes et pratiques de responsabilité sociétale du Groupe et de ses dirigeants et collaborateurs.

### Rémunérations des membres du conseil d'administration (article 19 des statuts et article 6 du règlement intérieur du Conseil)

L'assemblée générale des actionnaires peut allouer aux administrateurs à titre de jetons de présence une somme fixe annuelle, dont la répartition entre les administrateurs est déterminée par le conseil d'administration. Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration :

- répartit librement entre ses membres les jetons de présence alloués au Conseil par l'assemblée générale des actionnaires, étant précisé qu'une quote-part fixée par le Conseil et prélevée sur le montant des jetons de présence alloué 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

légal, 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'enregistrement comptable de ces titres à son nom (ou pour autant que les actions de la Société sont admises aux négociations d'un marché réglementé, à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de la réglementation en vigueur) au plus tard le 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**

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 2016 ont été les suivants :

##### **Au cours de l'exercice 2016 :**

- par courrier du 14 janvier 2016 Norges Bank a déclaré avoir franchi en date du 12 janvier 2016 le seuil statutaire de 3 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac. À cette date, elle détenait 511 973 actions soit 3,07 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac ;
- le 27 mai 2016 Vivendi a déclaré à la Société et l'AMF le franchissement de seuils statutaires et légaux et détenir 2 944 201 actions de Groupe Fnac représentant 15 % du capital et des droits de vote de la Société, et ne pas envisager de prendre le contrôle de cette dernière ;

- par courrier du 31 mai 2016 Prudential, via ses filiales M&G Investment Management et M&G Investment Funds (7), a déclaré avoir franchi à la baisse le seuil de 7 % du capital de Groupe Fnac et détenir 1 223 014 actions de Groupe Fnac représentant 6,22 % du capital et des droits de vote de la Société (faisant suite à la dilution entraînée par l'émission d'actions nouvelles au profit de Vivendi) ;
- par courrier du 31 mai 2016 Norges Bank a déclaré avoir franchi à la baisse le seuil de 3 % du capital de Groupe Fnac et détenir 555 560 actions représentant 2,83 % du capital et des droits de vote de la Société (faisant également suite à la dilution entraînée par l'émission d'actions nouvelles au profit de Vivendi) ;
- par déclaration à l'AMF du 3 août 2016 M&G Investment Management Ltd Funds et Prudential plc ont déclaré avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 5 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac. À cette date, M&G Investment Management Ltd Funds et Prudential plc détenaient 1 290 706 actions de Groupe Fnac représentant 4,94 % du capital ;
- par courrier du 8 août 2016, Axa Investment Managers a déclaré avoir franchi à la baisse, en date du 2 août 2016, le seuil statutaire de 3 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac. À cette date, Axa Investment Managers détenait 619 407 actions de Groupe Fnac représentant 2,37 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac ;
- par courrier du 8 août 2016, DNCA Finance et sa filiale DNCA Finance Luxembourg ont déclaré avoir franchi à la hausse, en date du 2 août 2016, le seuil statutaire de 5 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac. À cette date, DNCA Finance et sa filiale DNCA Finance Luxembourg détenaient 2 459 977 actions de Groupe Fnac représentant 9,42 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac ;
- puis par courrier du 18 octobre 2016 DNCA Finance et sa filiale DNCA Finance Luxembourg ont déclaré avoir franchi à la baisse le 13 octobre 2016 le seuil de 9 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac. À cette date DNCA Finance et sa filiale DNCA Finance Luxembourg détenaient 2 235 807 actions de Groupe Fnac représentant 8,55 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac.

Pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, ou cesse de détenir, directement ou indirectement, un pourcentage du capital ou des droits de vote de la Société égal ou supérieur à 3 % ou à tout multiple de 1 % au-dessus de 3 %, est tenue d'informer la Société par lettre recommandée avec demande d'avis de réception selon le délai prévu à l'article R. 233-1 du Code de commerce (soit, à ce jour, au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de bourse suivant le jour du franchissement du seuil de participation). Les dispositions du paragraphe VI bis de l'article L. 233-7 du Code de commerce et du Règlement général de l'AMF s'appliquent mutatis mutandis aux seuils visés au présent alinéa.

À défaut d'avoir été déclarées ainsi qu'il est décrit au paragraphe précédent, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les assemblées d'actionnaires, si à l'occasion d'une assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 3 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société en font la demande lors de cette assemblée. La privation des droits de vote s'applique pour toute assemblée d'actionnaires se tenant jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

En outre, pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé et outre les seuils prévus par la réglementation en vigueur, toute personne qui viendrait à détenir seule ou de concert un nombre d'actions représentant plus du vingtième du capital ou des droits de vote de la Société, devra dans sa déclaration à la Société fournir les informations visées au paragraphe VII de l'article L. 233-7 du Code de commerce telles que précisées par le Règlement général de l'AMF.

À l'issue de chaque période de six mois suivant sa première déclaration, tout actionnaire, s'il continue de détenir un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur à la fraction visée à l'alinéa précédent, devra renouveler sa déclaration d'intention, conformément aux termes susvisés, et ce pour chaque nouvelle période de six mois.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les informations qui lui auront été notifiées, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Pour la détermination des pourcentages de détention, il est tenu compte des actions et droits de vote visés aux articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce et des dispositions des articles 233-11 et suivants du Règlement général de l'AMF.

À la connaissance de la Société, aucun actionnaire n'a franchi le seuil statutaire de 3 % sans en avoir informé la Société.

### **Identification des actionnaires**

Pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, la Société est autorisée à faire usage des dispositions de la réglementation en vigueur en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires.

#### **7.1.2.9 / Clauses particulières régissant les modifications du capital social**

Le capital social de la Société peut être augmenté, réduit ou amorti par tous modes et de toute manière autorisés par la loi.

L'assemblée générale de la Société peut décider, pour toute réduction de capital, que cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise d'actifs de la Société.

## 7.2 / LE CAPITAL

### 7.2.1 / Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis

Le capital social de la Société s'élève au 31 décembre 2016 à 26 122 771 euros, divisés en 26 122 771 actions d'un (1) euro de valeur nominale, entièrement souscrites et libérées et de même catégorie.

Il s'élève au 28 février 2017 à 26 308 571 euros divisé en 26 308 571 actions d'un (1) euro de valeur nominale, entièrement souscrites et libérées et de même catégorie.

Le tableau ci-dessous présente les résolutions financières qui ont été approuvées par les assemblées générales mixtes des actionnaires de la Société des 29 mai 2015 et 17 juin 2016.

Objet de la résolution	Montant maximal	Durée de l'autorisation <sup>(a)</sup> <sup>(b)</sup>
Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société		18 mois <sup>(a)</sup>
Émission avec maintien du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance	8 millions d'euros <sup>(c)</sup>	26 mois <sup>(b)</sup>
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription et avec délai de priorité obligatoire d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance	3,3 millions d'euros	26 mois <sup>(b)</sup>
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription et avec délai de priorité facultatif d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public	2,5 millions d'euros	26 mois <sup>(b)</sup>
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par placement privé	2,5 millions d'euros	26 mois <sup>(b)</sup>
Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital	10 % du capital social	26 mois <sup>(b)</sup>
Autorisation consentie au conseil d'administration, en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription, pour fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital	10 % du capital social	26 mois <sup>(b)</sup>
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	8 millions d'euros	26 mois <sup>(b)</sup>
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 <sup>(b)</sup>
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers	0,5 million d'euros	26 mois <sup>(a)</sup>
Octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription	5 % du capital social (plafond commun avec les attributions gratuites d'actions ci-dessous)	38 mois <sup>(a)</sup>
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 (plafond commun avec les octrois d'options de souscription ou d'achat ci-dessus)	38 mois <sup>(a)</sup>
Autorisation de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues	10 % du capital social par 24 mois	26 mois <sup>(b)</sup>

(a) À compter du 17 juin 2016.

(b) À compter du 29 mai 2015.

(c) L'ensemble des autres délégations s'imputent sur ce plafond global.

Le conseil d'administration a, à trois reprises, mis en œuvre l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 17 avril 2013 (30<sup>e</sup> résolution) concernant l'octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription. En 2013 par décision du 22 octobre 2013 par l'octroi de 393 922 options de souscription d'actions, représentant 2,37 % du capital social à la date d'attribution ; en 2014 par décision du 26 février 2014 par l'octroi de 211 040 options de souscription d'actions représentant 1,2 % du capital social à la date d'attribution ; et en 2015 par décision du 26 février 2015 par l'octroi de 98 972 options de souscription d'actions représentant 0,59 % du capital social à la date d'attribution, soit un total de 703 934 options dont 304 623 options ont été levées à ce jour ; 67 635 options sont devenues caduques du fait du départ des salariés du Groupe Fnac, le solde soit 331 676 options représente 1,27 % du capital social à ce jour.

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 17 avril 2013 (31<sup>e</sup> résolution) le conseil d'administration a décidé lors de sa séance du 26 février 2015 de l'attribution d'un plan de 60 839 actions gratuites, représentant 0,36 % du capital social à la date d'attribution. Lors de sa séance du 4 avril 2016 le conseil d'administration a décidé de l'attribution d'un plan de 67 529 actions gratuites sous réserve de l'adoption par l'assemblée générale du 17 juin 2016 de la 14<sup>e</sup> résolution, qui a été approuvée par ladite assemblée générale, représentant 0,34 % du capital social à la date d'attribution. Ces 128 368 actions pourront être attribuées soit dans le cadre d'un rachat d'actions existantes, soit dans le cadre d'une émission d'actions nouvelles ; elles représentent 0,49 % du capital social au 31 décembre 2016.

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 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 17 juin 2016 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)	166 877 740 euros	10 % du capital de la Société

### Objectifs autorisés

L'acquisition de ces actions peut être effectuée, à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur, **mais non en période d'offre publique**, notamment en vue (i) de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou (ii) de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans

les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ ou en substitution de la décote, selon les dispositions législatives et réglementaires applicables ; ou (iii) de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou (iv) de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ; ou (v) de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement,

conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou (vi) de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; ou (vii) de la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou (viii) de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Groupe Fnac par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF. Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

### **Rachat dans le cadre de la régularisation de cours au titre du contrat de liquidité**

Avec effet au 19 juin 2013, et pour une durée de douze mois renouvelable, la Société a confié à la société Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie établie par l'Amafi et approuvée par la décision de l'Autorité des marchés financiers du 21 mars 2011.

Pour la mise en œuvre de ce contrat de liquidité, un montant de 6 millions d'euros a été affecté au compte de liquidité.

En 2016, dans le cadre du contrat de liquidité, 558 406 actions ont été acquises au prix moyen de 57,26 euros pour un montant global de 31 974 035 euros et 558 406 actions ont été cédées au prix moyen de 57,39 euros pour un montant global de 32 046 387 euros. Au titre de ce contrat de liquidité, à la date du 31 décembre 2016, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 0 action et 6 105 426,00 euros.

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, la Société ne détient aucune de ses actions et aucune action de la Société n'est détenue par l'une de ses filiales ou par un tiers pour son compte.

### **7.2.3.2 / Descriptif du programme de rachat d'actions soumis pour autorisation à l'assemblée générale du 24 mai 2017**

Une nouvelle autorisation est soumise à l'approbation de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 24 mai 2017 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 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 :

<b>Opération concernée</b>	<b>Durée de l'autorisation</b>	<b>Prix d'achat maximum par action</b>	<b>Montant maximal</b>	<b>Nombre maximal d'actions</b>
Programme de rachat d'actions	18 mois	100 euros	263 085 710 euros	10 % du capital de la Société

L'acquisition de ces actions pourra être effectuée, dans les limites autorisées par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur notamment en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Groupe Fnac par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Amafi admise par l'AMF ;
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement (à titre d'échange, de paiement ou autres) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport étant précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder la limite prévue à l'article L. 225-209, 6° alinéa du Code de commerce dans le cadre d'opération de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;

- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;

- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, sous réserve de l'autorisation à conférer par la présente assemblée générale des actionnaires dans sa vingtième résolution à caractère extraordinaire.

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer par tous moyens sur ses actions dans tout autre but autorisé ou toute pratique de marché admise, ou qui viendrait à être autorisée par la loi ou la réglementation en vigueur ou admise par l'Autorité des marchés financiers. En cas d'opérations réalisées en dehors des objectifs mentionnés ci-dessus, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Les opérations d'acquisition, cession, échange ou transfert pourront être opérées par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres et la Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

## 7.2.4 / Autres titres donnant accès au capital

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, la Société a attribué 64 634 actions gratuites ainsi que décrit dans le rapport spécial du Conseil à l'assemblée ci-dessous.

Rapport spécial du conseil d'administration à l'assemblée générale annuelle sur les options de souscription d'actions et les attributions gratuites d'actions (articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de commerce).

Le dispositif d'attribution d'options de performance décrit dans la section 3.4.2 « Intéressement long terme » se concrétise pour partie en options de souscription d'actions 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 respectivement sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations et ce, conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 17 avril 2013 au titre de la 30<sup>e</sup> résolution et l'assemblée générale du 17 juin 2016 au titre de la 14<sup>e</sup> 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 du Groupe Fnac définie pour chacune desdites périodes d'acquisition.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 22 octobre 2013 prévoit trois périodes d'acquisition : 22 octobre 2013 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.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 26 février 2014 prévoit deux périodes d'acquisition : 1<sup>er</sup> mars 2014 au 30 septembre 2016 (arrivée donc à échéance) et 1<sup>er</sup> mars 2014 au 30 septembre 2017.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 26 février 2015 prévoit deux périodes d'acquisition : 1<sup>er</sup> mars 2015 au 30 septembre 2017 et 1<sup>er</sup> mars 2015 au 30 septembre 2018.

Principales caractéristiques	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	17 avril 2013	17 avril 2013	17 avril 2013
Date du conseil d'administration	22 octobre 2013	26 février 2014	26 février 2015
Prix d'exercice	20,28 €	23,60 €	44,10 €
Conditions de performance	Oui	Oui	Oui
Date d'acquisition définitive :	31 mars 2015 : pour 26 %	30 septembre 2016 : pour 53 %	30 septembre 2017 : pour 54 %
	31 mars 2016 : pour 30 %	30 septembre 2017 : pour 47 %	30 septembre 2018 : pour 46 %
	31 mars 2017 : pour 44 %		
Nombre d'options des souscriptions d'actions initialement attribuées	393 922	211 040	98 972
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2016	7	7	10
En cours d'acquisition au 31 décembre 2016	145 497	90 178	96 001
Annulées au 31 décembre 2016	46 537	18 127	2 971
Acquises au 31 décembre 2016	92 164 (1 <sup>re</sup> tranche acquise au 31 mars 2015) 109 724 (2 <sup>e</sup> tranche acquise au 31 mars 2016)	102 735 (1 <sup>re</sup> tranche acquise au 30 septembre 2016)	0
Total des options en cours d'acquisition au 31 décembre 2016	331 676		

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) 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 Groupe Fnac 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 Groupe Fnac précédant le 17 juin 2018.

L'acquisition des actions gratuites est soumise à une condition de présence et à une condition de performance boursière du Groupe Fnac.

Principales caractéristiques	Plan 2015	Plan 2016
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	17 avril 2013	17 juin 2016
Date du conseil d'administration	26 février 2015	4 avril 2016
Cours d'attribution	44,10 €	50,86 €
Conditions de performance	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 28 février 2019 pour les résidents étrangers	16 juin 2018 pour les résidents français + une période d'incessibilité de 2 ans jusqu'au 16 juin 2020 16 juin 2020 pour les résidents étrangers
Nombre d'actions gratuites initialement attribuées	60 839	67 529
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2016	110	118
En cours d'acquisition au 31 décembre 2016	50 779	64 634
Annulées au 31 décembre 2016	10 060	2 895
<b>TOTAL DES ACTIONS GRATUITES EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>		<b>115 413</b>

Les sociétés qui sont liées à Groupe Fnac dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou contrôlées par elle au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce n'ont émis aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions.

### Effet dilutif

Au 31 décembre 2016, la Société avait attribué un total de 331 676 options de souscription donnant le droit de souscrire à 331 676 actions de la Société ainsi que 115 413 actions gratuites. Au 31 décembre 2016 le nombre d'actions de la Société s'élevait à 26 122 771 actions. À cette date, si toutes les options de souscription (plans 2013, 2014 et 2015) avaient été exercées et toutes les actions gratuites acquises par voie d'émission d'actions nouvelles, 447 089 actions auraient été créées, représentant un pourcentage de dilution de 1,71 %.

## **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

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).

## 7.3 / LES ACTIONNAIRES

### 7.3.1 / Actionnariat

À la date du 31 décembre 2016, le capital et les droits de vote de la Société sont répartis comme suit :

Actionnaires	Nombre d'actions	Nombre des droits de votes	% de capital	% des droits de vote
Groupe Artémis	6 451 845	6 451 845	24,70 %	24,70 %
Vivendi Universal	2 944 901	2 944 901	11,27 %	11,27 %
Public	16 726 025	16 726 025	64,03 %	64,03 %
<b>TOTAL</b>	<b>26 122 771</b>	<b>26 122 771</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

### 7.3.2 / Droit de vote des actionnaires

Chaque action de la Société donne droit à un droit de vote. La Société n'a accordé aucun droit de vote double. Les principaux actionnaires de Groupe Fnac ne disposent pas de droits de vote différents des autres actionnaires.

### 7.3.3 / Structure de contrôle

En détenant respectivement 24,70 % et 11,27 % du capital social et des droits de vote de la Société, les groupes Artémis et Vivendi sont représentés respectivement au sein du conseil d'administration de la Société de façon minoritaire, le groupe Artémis étant également représenté au sein des comités du conseil de façon minoritaire (voir la section 3.1.1 « Composition des organes de direction et de contrôle » du présent Document

de référence). Cette représentation est en outre encadrée par la présence de membres indépendants au sein du conseil d'administration et des comités de la Société ainsi que par la mise en œuvre des recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (voir le chapitre 3.2 « Fonctionnement des organes d'administration et de direction » du présent Document de référence).

### 7.3.4 / Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle

Néant.

## 7.4 / LES INFORMATIONS BOURSIÈRES

### 7.4.1 / Marché des actions

Le titre Groupe Fnac est coté sur le marché Euronext Paris, compartiment B, depuis le 20 juin 2013.

#### Codes et classification du titre Groupe Fnac

Code ISIN : FR0011476928

Mnemo : Fnac

Code Euronext : FR0011476928

Marché : Euronext Paris – Valeurs locales

Compartiment : B (Mid-caps)

Indices : SBF250

### 7.4.2 / Cours de l'action Groupe Fnac et volumes de transactions (code ISIN FR0011476928)

Lors de l'admission de ses titres à la cote, l'action Groupe Fnac affichait un cours de référence à 22,00 euros. Le premier jour de cotation, le 20 juin 2013, le Groupe affichait un cours d'ouverture de 20,03 euros et de clôture à 19,00 euros.

À la fin décembre 2016, le cours de clôture de l'action Groupe Fnac s'établissait à 64,23 euros et a donc connu une forte augmentation de 18 % sur l'année. Par ailleurs, la capitalisation boursière de Groupe Fnac atteignait 1 677,9 millions d'euros.

(en euros)	Cours moyen de clôture	Cours le plus haut	Cours le plus bas	Nombre de titres échangés toutes plateformes
Janvier 2016	54,1	57,5	51,9	1 310 182
Février 2016	55,3	61,2	49,6	1 805 527
Mars 2016	57,3	61,4	54,5	2 067 973
Avril 2016	55,0	58,6	50,3	1 506 264
Mai 2016	50,5	52,7	47,9	1 044 511
Juin 2016	50,3	52,5	46,0	849 513
Juillet 2016	51,4	55,2	48,0	2 108 121
Août 2016	57,5	59,9	54,5	1 951 803
Septembre 2016	65,1	69,3	52,7	1 369 866
Octobre 2016	62,9	66,0	60,6	1 536 994
Novembre 2016	64,7	69,5	59,5	862 696
Décembre 2016	66,2	68,8	63,0	824 103
Janvier 2017	61,8	65,9	59,4	1 528 644
Février 2017	58,6	61,2	55,0	908 610

(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 est donnée à la génération des synergies 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 4.2.2.2 pour la partie concernant le financement au titre du contrat de crédit dans ce présent Document de référence).

Le tableau ci-dessous présente le montant des dividendes nets par action mis en distribution par la Société au cours des trois derniers exercices :

Année de mise en distribution	2016	2015	2014
Dividende net par action (en euros) <sup>(a)</sup>	0	0	0

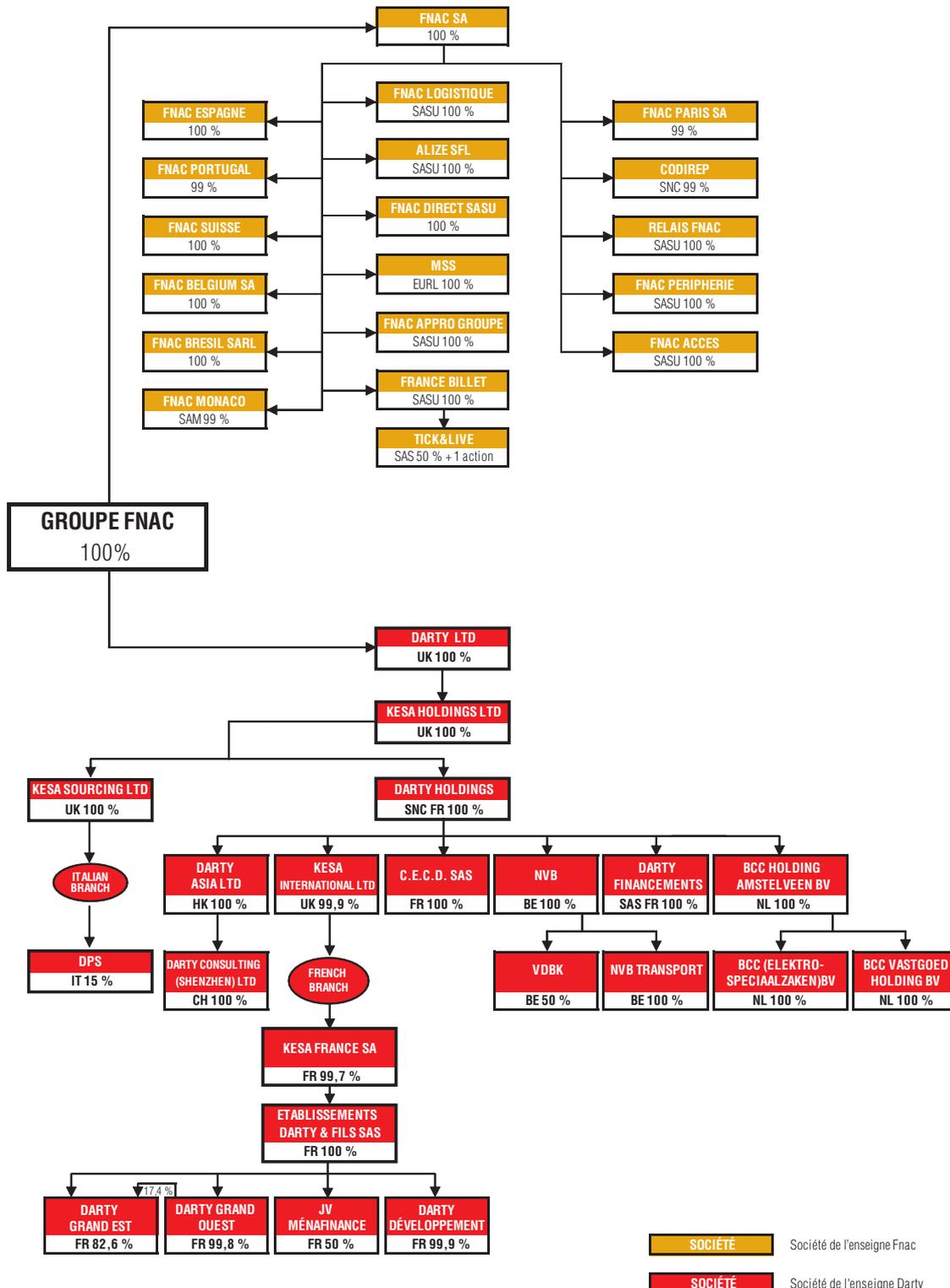
(a) Ajusté afin de tenir compte de l'évolution du nombre d'actions et sur la base de 26 122 771 actions. Voir la section 7.2.7 « Historique du capital social au cours des cinq derniers exercices » du présent Document de référence.

Il sera proposé à l'assemblée générale mixte des actionnaires du 24 mai 2017 de procéder à l'affectation du résultat qui s'élève à 138 831 995,95 euros.

## 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 2016.



## 7.6.2 / Principales filiales et participations

### 7.6.2.1 / Présentation générale

La Société Groupe Fnac est la société mère d'un groupe de sociétés comprenant, au 31 décembre 2016, 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 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 2016. Les filiales consolidées sont aussi listées à la note 37 « Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2016 » des comptes consolidés 2016 de la Société en section 5.2.

Une description des principales opérations au sein du Groupe figure à la section 7.7.3 « Opérations intragroupe significatives » du présent Document de référence.

### 7.6.2.2 / Filiales importantes

Les principales filiales directes ou indirectes de Groupe Fnac sont décrites ci-après :

- **Fnac SA** est une société anonyme de droit français au capital de 324 952 656 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 775661390. Groupe Fnac détient près de 100 % du capital et des droits de vote de Fnac SA. Fnac SA est la société mère de l'ensemble des filiales de l'Enseigne de manière directe ou indirecte et comprend la plupart des fonctions de direction et de support de l'Enseigne : direction des opérations, direction de l'organisation des systèmes 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. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Paris. L'activité principale de Fnac Paris consiste en l'exploitation 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. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Direct. L'activité principale de Fnac Direct consiste en l'exploitation du site fnac.com.
- **Relais Fnac** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 70 777 648 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 334473352. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Relais Fnac. Relais Fnac comprend la plupart des directions régionales de l'Enseigne et exploite les magasins de l'Enseigne.
- **France Billet** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 352 512 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 414948695. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de France Billet. L'activité principale de France Billet consiste en la commercialisation et la distribution de billets pour l'accès à des manifestations sportives, artistiques, culturelles, touristiques et de loisirs dans un réseau de points de vente locaux ainsi que sur les sites fnac.com et francebillet.com.
- **Codirep** est une société en nom collectif de droit français au capital de 23 085 326 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 343282380. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Codirep. L'activité principale de Codirep consiste en l'exploitation des magasins de l'Enseigne.
- **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. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Alizé – SFL. L'activité principale d'Alizé – SFL consiste en l'exploitation d'une librairie située 11, rue Rottembourg à Paris dans le 12<sup>e</sup> 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. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Périphérie. L'activité principale de Fnac Périphérie consiste en l'exploitation des magasins de l'Enseigne.

- **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-Lavoires, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 414702506. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Logistique. L'activité principale de Fnac Logistique consiste en l'exploitation des entrepôts de l'Enseigne.
- **GRANDES ALMACENES Fnac ESPANA** est une société anonyme unipersonnelle (SAU) de droit espagnol au capital de 1 202 000 euros dont le siège social est situé Paseo de la Finca 1, Edificio 11 – 2ª planta 28223 Pozuelo de Alarcón, Madrid (Espagne) et immatriculée au Registre du commerce de Madrid sous le numéro A-80/500200 (numéro CIF). Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de GRANDES ALMACENES Fnac ESPANA. L'activité principale de GRANDES ALMACENES Fnac ESPANA consiste en l'exploitation des magasins et du site Internet espagnols de l'Enseigne.
- **Fnac Portugal** est une société à responsabilité limitée (*Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada*) de droit portugais au capital de 250 000 euros dont le siège social est situé Edifício Amoreiras Plaza, Rua Professor Carlos Alberto Mota Pinto, n° 9 – 6B, 1070 374 Lisbonne (Portugal) et immatriculée au Registre du commerce (*Conservatoria do Registo Comercial*) de Lisbonne sous le numéro 503952230. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Portugal. L'activité principale de Fnac Portugal consiste en l'exploitation des magasins et du site Internet portugais de l'Enseigne.
- **F. Brasil** est une société à responsabilité limitée (*sociedade empresaria limitada*) de droit brésilien au capital de 219 544 468 réaux brésiliens, dont le siège social est situé Praça dos Omaguas, n°. 34, Pinheiros, CEP 05419-020, São Paulo, Etat de São Paulo (Brésil) et immatriculée au Registre du commerce (*Cadatro Nacional de Pessoas Jurídicas do Ministerio da Fazenda* (CNPJ/MF) sous le numéro 02.634.926/0001-64. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Portugal. L'activité principale de F. Brasil consiste en l'exploitation des magasins et du site Internet brésiliens de l'Enseigne.
- **Fnac Belgium** est une société anonyme de droit belge au capital de 3 072 000 euros dont le siège social est situé 142, avenue Jules Bordet, 1140 Evere, Bruxelles (Belgique) et immatriculée au Registre des Personnes Morales de Bruxelles sous le numéro 0421 506 570. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Belgium. L'activité principale de Fnac Belgium consiste en l'exploitation des magasins belges de l'Enseigne.
- **Fnac Suisse** est une société anonyme de droit suisse au capital de 100 000 francs suisses dont le siège social est situé 5, route des Moulières, 1242 Satigny (Suisse) et immatriculée au Registre du commerce du canton de Genève sous le numéro fédéral CH-660.0.404.000-9. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Suisse. L'activité principale de Fnac Suisse consiste en l'exploitation des activités suisses de l'Enseigne.
- **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 Lieudit l'Epoux 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 219 points de vente au 31 décembre 2016.
- **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 96 points de vente au 31 décembre 2016.
- **New 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 New Vanden Borre SA consiste en l'exploitation de magasins à l'enseigne Vanden Borre en Belgique (62 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 Specialzaken 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 (73 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 conso » 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 32 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 Groupe Fnac et de ses filiales françaises**

Au cours de l'exercice 2013 une convention réglementée a été conclue consistant en une convention de sortie d'intégration fiscale entre les sociétés Kering SA, Groupe Fnac SA et les filiales françaises de cette dernière.

La convention prévoit notamment que les déficits fiscaux, moins-values nettes à long terme et crédits d'impôt réalisés pendant la période d'appartenance au groupe intégré Kering sont conservés par l'intégration fiscale du groupe Kering.

Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale ordinaire du 15 mai 2014 conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce et s'est poursuivie pendant l'exercice 2016. 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 2016, une somme de 948 071 euros a été réglée à Kering liée au règlement d'un contentieux fiscal concernant une filiale de Groupe Fnac la société MSS. Le conseil d'administration du 28 février 2017, 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 2016 d'une plateforme multiservices informatiques opérée par Kering pour l'hébergement de serveurs et d'applications (notamment messagerie) des services associés (accès à Internet, stockage...) facturé à Fnac SA à hauteur de 3 275 163,23 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 3.3.1 « Rémunération et avantages du Président-Directeur Général » et mentionné en section 3.7 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent Document de référence. Cet engagement n'a pas eu d'effet sur l'exercice 2016. 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.

### **Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies**

Au cours de l'exercice 2013 une convention réglementée a été conclue consistant en l'affiliation de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies bénéficiant à l'ensemble des cadres du Groupe Fnac en France. Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale ordinaire du 15 mai 2014 conformément aux articles L. 225-42-1 alinéa 6 et L. 225-42-1 du Code de commerce. Il est également décrit en section 3.3.1 « Rémunération et avantages du Président-Directeur Général » et mentionné en section 3.7 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent Document de référence. Le montant des cotisations concernant cette affiliation au titre de 2016 s'élève à 10 631,04 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.

### **7.7.2.3 / Convention avec BDGS**

Au cours de l'exercice 2015 une convention réglementée a été conclue avec BDGS Associés, 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.

Cette convention avec le cabinet BDGS a concerné les prestations de services de conseils rendues à la société Groupe Fnac SA pour le suivi du processus d'acquisition du Groupe Darty et de toute opération capitalistique connexe à cette acquisition. Cette convention a pris fin en décembre 2016 et ne se poursuit pas en 2017.

Le montant des honoraires relatifs aux prestations de conseils du cabinet BDGS comptabilisés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, honoraires établis sur la base des temps passés par les avocats et par application de taux horaires par catégorie d'intervenant, s'élève à 4 019 166,86 euros HT.

Le conseil d'administration du 28 février 2017 lors de sa revue annuelle des conventions réglementées a constaté que cette convention avait pris fin en décembre 2016 et ne se poursuivait plus en 2017.

## **7.7.3 / Opérations intragroupe significatives**

- **Convention d'intégration fiscale :** au cours de l'exercice 2013 une convention réglementée a été conclue entre Groupe Fnac et ses filiales françaises dont elle détient au moins 95 % du capital social en vue de la création d'un groupe d'intégration fiscale en France, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2013. Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale ordinaire du 15 mai 2014 conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce. Le conseil d'administration du 26 février 2015, lors de la revue annuelle des conventions réglementées en cours, a décidé de déclasser cette convention en convention courante conclue dans des conditions normales, visée par l'article L. 225-39 du Code de commerce.
- **Convention de placement et de financement de trésorerie :** Fnac SA a conclu avec certaines de ses filiales françaises ainsi qu'avec la Société Kesa International Ltd (Groupe Darty, ses filiales belge, espagnole, suisse et portugaise) 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, Caprofem, UIF, Immobilière Darty, Darty Développement, A2I Darty Ouest,

A2I Darty Rhône Alpes, A2I Darty Nord, A2I Alsace Lorraine, A2I Provence Méditerranée, A2I Île-de-France, Darty SNC, Darty Holdings, Kesa Electricals, Darty Financements, CEVL, Kesa France, C.E.C.D. Ces conventions ont pour objet la centralisation de la gestion de la trésorerie du Groupe de façon à favoriser la coordination et l'optimisation de l'utilisation des excédents de trésorerie ou de la couverture des besoins de trésorerie appréciés globalement au niveau du Groupe. Dans le cadre de ces conventions, ces sociétés déposent auprès de Fnac SA tout excédent de trésorerie dont elles n'ont pas l'usage pour financer leur exploitation et leur programme d'investissements et, en retour, Fnac SA met à la disposition de ces entités les financements nécessaires liés aux besoins générés pour leur exploitation et leur programme d'investissements. Des conventions de trésorerie ont également été conclues entre Fnac SA et les filiales françaises de Darty.

Pour la filiale brésilienne du Groupe, la mise en place d'un système centralisé de trésorerie n'est pas possible principalement en raison des contraintes liées à la réglementation des changes. La filiale brésilienne du Groupe bénéficie d'un prêt spécifique consenti par Fnac SA.

- **Contrats de commissionnaire à l'achat et de centrale de référencement** : certaines filiales françaises du Groupe ainsi que les filiales espagnole, portugaise, suisse et belge ont conclu avec Fnac SA ou Fnac Appro Groupe (FAG) des contrats de commissionnaire à l'achat pour des périodes d'un an, reconductibles par période d'une durée identique. Ces conventions ont pour objet de donner mandat à Fnac SA ou FAG, selon le cas, d'assurer la définition de la politique d'achat de la filiale concernée, la sélection de ses fournisseurs et de certains produits commercialisés dans ses magasins et la négociation des conditions d'achat de ces produits. Fnac SA a également conclu avec certaines des filiales françaises du Groupe des contrats de centrale de référencement ayant un objet comparable, mais auquel s'ajoute l'achat de certains produits pour le compte de chaque filiale contractante. En rémunération de ces mandats, Fnac SA ou FAG, selon le cas, perçoit de la part de chaque filiale concernée un pourcentage du montant des produits achetés pour son compte.

En outre, la société Alizé-SFL a conclu avec certaines filiales françaises du Groupe des contrats de commissionnaire à l'achat pour des périodes d'un an reconductible par période d'une durée identique. Ces conventions ont pour objet de donner mandat commercial à Alizé-SFL d'assurer pour le compte de chaque filiale concernée la négociation des conditions d'achat ainsi que l'achat notamment de livres. En rémunération, Alizé-SFL perçoit de la part de la filiale concernée un montant fixe par nombre de produits facturés.

- **Conventions de prestation de services** : Groupe Fnac SA a conclu avec Fnac SA ainsi qu'avec la société 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 Groupe Fnac 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 SA a conclu avec certaines de ses filiales françaises ainsi qu'avec ses filiales étrangères, une convention de prestations de services pour une durée d'un an en général et reconductible par période d'une durée identique. Ces conventions ont pour objet de mettre à la disposition des filiales contractantes les compétences de Fnac SA, notamment dans les domaines suivants et selon les filiales concernées : communication, comptabilité, prévention des risques, optimisation de la gestion centralisée de trésorerie (pour les sociétés qui en

disposent), audit interne, maîtrise des frais généraux, juridique, contrôle de gestion, informatique, gestion des ressources humaines, marketing, développement, stratégie, logistique et commercialisation des produits. La rémunération de Fnac SA est déterminée à partir des dépenses engagées annuellement pour assurer les prestations visées est répartie entre les filiales bénéficiaires des prestations en fonction de clés de répartition tenant compte du chiffre des bénéficiaires effectifs et de l'intensité des services rendus.

- **Contrats « Fnac in a box »** : Fnac SA a conclu avec ses filiales belge et suisse des contrats de licence d'exploitation du logiciel *Fnac in a Box* (« FIB ») d'une durée de deux ans, reconductibles tacitement pour des durées de trois ans. Ces contrats ont pour objet de conférer à la filiale concernée une licence d'utilisation non exclusive du logiciel FIB pour les besoins de son exploitation sur le territoire du seul pays dans lequel la filiale est implantée. En rémunération, Fnac SA perçoit une redevance annuelle déterminée chaque année en fonction notamment des coûts de développement, de maintenance et d'investissement du logiciel.
- **Contrats de licence de marque** : Fnac SA a conclu avec certaines de ses filiales françaises et l'ensemble de ses filiales étrangères des contrats de licence de marque d'une durée de deux ou trois ans, reconductibles par période d'un an. Ces conventions ont pour objet la concession, sur le territoire du seul pays dans lequel la filiale est implantée, d'une licence non exclusive d'exploitation des marques « Fnac » et de tous autres modèles et marques nécessaires à l'exploitation d'un magasin Fnac ou de l'exploitation des sites Internet propriété du Groupe. En rémunération, Fnac SA perçoit une redevance annuelle déterminée par un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par la filiale concernée.
- Une convention de prestations de services a également été conclue entre Groupe Fnac et la société Établissements Darty & Fils au terme de laquelle Groupe Fnac 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, Groupe Fnac 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 4.2.2.2 « Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » et à la section 7.7 « Opérations avec des apparentés » du présent Document de référence.

# 8



## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

<b>8.1 / Personnes responsables</b>	<b>268</b>	<b>8.6 / Informations sur les participations</b>	<b>271</b>
8.1.1 / Responsable du Document de référence	268	<b>8.7 / Documents incorporés par référence</b>	<b>271</b>
8.1.2 / Attestation du responsable du Document de référence et du rapport financier annuel	268	<b>8.8 / Tables de concordance</b>	<b>272</b>
8.1.3 / Responsable de l'information financière	268	8.8.1 / Table de réconciliation du rapport de gestion (articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce)	272
<b>8.2 / Contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>269</b>	8.8.2 / Table de réconciliation du rapport financier annuel (article 222-3 du Règlement général de l'AMF)	273
8.2.1 / Commissaires aux comptes titulaires	269	8.8.3 / Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I du Règlement européen n° 809/2004	274
8.2.2 / Commissaires aux comptes suppléants	269	<b>8.9 / Glossaire des indicateurs alternatifs de performance</b>	<b>277</b>
<b>8.3 / Honoraires des commissaires aux comptes</b>	<b>269</b>		
<b>8.4 / Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	<b>270</b>		
<b>8.5 / Documents accessibles au public</b>	<b>270</b>		

## 8.1 / PERSONNES RESPONSABLES

### 8.1.1 / Responsable du Document de référence \_\_\_\_\_

Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général de Groupe Fnac.

### 8.1.2 / Attestation du responsable du Document de référence et du rapport financier annuel \_\_\_\_\_

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence, sont à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion (dont la table de réconciliation figure en section 8.8.1 du présent Document de référence) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, du résultat et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une

description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes, Deloitte & Associés 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 14 avril 2017

Alexandre Bompard

Président-Directeur Général

### 8.1.3 / Responsable de l'information financière \_\_\_\_\_

Monsieur Matthieu Malige

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 Hervé Chopin

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

---

#### **BEAS**

Représenté par Dominique Jumaucourt

185, avenue Charles-de-Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine

BEAS est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

#### **KPMG AUDIT IS**

Représenté par Jay Nirsimloo

Immeuble Le Palatin  
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 2016.

## 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](http://www.fnacdarty.com)) et sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

Pendant la durée de validité du présent Document de référence, les documents suivants (ou une copie de ces documents) peuvent être consultés :

- les statuts de Groupe Fnac accessibles sur notre site Internet [www.fnacdarty.com](http://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](http://www.fnacdarty.com).

- Les informations historiques concernant la société Darty plc sont disponibles sur notre site Internet [www.fnacdarty.com](http://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 2016 » du chapitre 5.2. « Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 ».

## 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 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 90 à 91, 15 à 25, 89 à 116, 110 à 112, 118 à 175 et à la page 190 ;

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 : 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 2014 enregistré par l'Autorité des marchés financiers le 28 avril 2015, respectivement aux pages 90 à 91, 15 à 25, 89 à 116, 110 à 112, 118 à 175 et à la page 190.

Les informations incluses dans les documents de référence 2014 et 2015, 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 2014 et 2015 sont accessibles au siège de la Société et sur son site Internet : [www.fnacdarty.com](http://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
<b>Activité</b>	
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	1.7
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	N/A
Dettes fournisseurs – Délais de paiement	5.4.16.4
<b>Gouvernement d'entreprise</b>	
Liste des mandats et fonctions exercées dans toute société par chaque mandataire social	3.1.1
Rémunération totale et avantages en nature versés à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé (y compris présentation des principes et des règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux)	3.3
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux	3.3
Opérations réalisées par les dirigeants et les mandataires sociaux sur les titres de la Société	3.3.1 ; 3.2.5
Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci	3.3.1
Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	3.3.1
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	3.3.1
Mode de direction générale de la Société	3.5.2.2
<b>RSE</b>	
Informations sociales	2.3
Informations environnementales	2.4
Informations sur la politique du risque d'accident technologique	N/A

N/A : Non applicable.

<b>Rubriques du rapport de gestion</b>	<b>Paragraphe</b>
<b>Capital et actionariat</b>	
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 2015	7.3.1
Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	3.5.2.8
Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions	7.2.1, 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
<b>Divers</b>	
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	7.5
Observations formulées par le comité d'entreprise sur la situation économique et sociale	N/A
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	5.4.19
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A

## 8.8.2 / Table de réconciliation du rapport financier annuel (article 222-3 du Règlement général de l'AMF)

<b>Rubriques du rapport financier annuel</b>	<b>Paragraphe</b>
Comptes annuels de la société Groupe Fnac	5.3, 5.4 et 5.5
Comptes consolidés de Groupe Fnac	5.1 et 5.2
Rapport de gestion	Se référer à la table de réconciliation du rapport de gestion
Attestation du responsable du rapport financier annuel	8.1.2
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	5.6
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.7
Honoraires des commissaires aux comptes	5.2.36, 8.3
Rapport du Président du conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	3.5
Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du conseil d'administration	3.6

### 8.8.3 / Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I du Règlement européen n° 809/2004

Numéro Prospectus	Rubriques du Prospectus	Paragraphe
<b>1.</b>	<b>Personnes responsables</b>	
1.1	Noms et fonctions des personnes responsables	8.1.1
1.2	Attestation de la personne responsable	8.1.2
<b>2.</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>	
2.1	Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	8.2
2.2	Démission, mise à l'écart ou non désignation	N/A
<b>3.</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>	
3.1	Informations financières historiques sélectionnées	Introduction, 4.2.1
3.2	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	N/A
<b>4.</b>	<b>Facteurs de risque</b>	<b>5.2.28, 6</b>
<b>5.</b>	<b>Informations relatives au Groupe</b>	
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
<b>6.</b>	<b>Aperçu des activités du Groupe</b>	
6.1	Principales activités	
6.1.1	Nature des opérations effectuées et principales activités	1.5
6.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	1.5.2
6.2	Principaux marchés	1.3
6.3	Événements exceptionnels	1.1, 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, 1.3, 1.4
<b>7.</b>	<b>Organigramme</b>	
7.1	Organigramme simplifié du Groupe	7.6.1
7.2	Filiales importantes	7.6.2.2
<b>8.</b>	<b>Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	1.6, 5.2.17
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	2.4

N/A : Non applicable.

<b>Numéro Prospectus</b>	<b>Rubriques du Prospectus</b>	<b>Paragraphe</b>
<b>9.</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat du Groupe</b>	
9.1	Situation financière	4.2
9.2	Résultat d'exploitation	
9.2.1	Facteurs importants	4.2.2.2
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
<b>10.</b>	<b>Trésorerie et capitaux du Groupe</b>	
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	1.1.3, 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
<b>11.</b>	<b>Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>1.7, 5.2.33</b>
<b>12.</b>	<b>Informations sur les tendances et les objectifs</b>	<b>4.4</b>
<b>13.</b>	<b>Prévisions ou estimations de bénéfice</b>	<b>4.4</b>
<b>14.</b>	<b>Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale</b>	
14.1	Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale	3.1.1
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale	3.1.2
<b>15.</b>	<b>Rémunération et avantages des dirigeants</b>	
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, 5.2.24
<b>16.</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
16.1	Date d'expiration des mandats actuels	3.1.1, 3.2.1
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	3.2.2
16.3	Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations de la Société	3.2.3
16.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	3.2.4
<b>17.</b>	<b>Salariés</b>	
17.1	Nombre et répartition des salariés	2.3.1
17.2	Participations et options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les membres du conseil d'administration	3.1.1.1
17.3	Accords de participation et d'intéressement	3.4
<b>18.</b>	<b>Principaux actionnaires</b>	
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
<b>19.</b>	<b>Opérations avec des apparentés</b>	<b>7.7</b>

<b>Numéro Prospectus</b>	<b>Rubriques du Prospectus</b>	<b>Paragraphe</b>
<b>20.</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	
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, 5.4.20
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1	Déclaration de la vérification des informations financières historiques	4.5, 5.1, 5.3, 5.4.19, 5.6, 5.7
20.4.2	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	2.6, 3.6, 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
<b>21.</b>	<b>Informations complémentaires</b>	
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
<b>22.</b>	<b>Contrats importants</b>	<b>1.1.3, 4.2.2.2, 7.7, 7.8</b>
<b>23.</b>	<b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	<b>8.4</b>
<b>24.</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	<b>8.5</b>
<b>25.</b>	<b>Informations sur les participations</b>	<b>5.2.38, 8.6</b>

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	EBITDA = Résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés.	4.2
EBITDAR	EBITDAR = EBITDA avant loyers immobiliers.	4.2
Cash-flow libre opérationnel	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 <sup>er</sup> 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 <sup>er</sup> janvier de l'exercice N-1 est ainsi exclu du calcul de la variation.	4.2



# Notes



# Notes



# Notes

Conception et réalisation :  **Donnelley**  
Financial Solutions

© Crédit photos : Fnac / Agence Réa.

 **PEFC** 10-31-1291 / Certifié PEFC / [pefc-france.org](http://pefc-france.org)

# FNAC DARTY

Flavia  
9, rue des Bateaux-Lavoirs  
94200 Ivry-sur-Seine  
[www.fnacdarty.com](http://www.fnacdarty.com)

Groupe Fnac  
Société anonyme au capital de 26 374 120 €  
RCS Créteil 055 800 296