

## Résultats 2019 qui confirment la solidité du modèle Fnac Darty Croissance du cash-flow libre opérationnel Proposition d'une distribution de dividende de 1,50€ par action

- Croissance du chiffre d'affaires 2019 de +3,0% en données publiées et de +0,7% en données comparables<sup>1</sup>, malgré une perte de chiffre d'affaires d'environ 70 millions d'euros sur les ventes de Noël, du fait des mouvements sociaux en France
- Résistance de la marge opérationnelle courante, qui atteint 4,0% en 2019, grâce à la maîtrise des coûts
- Croissance du cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16 qui atteint 173M€, grâce à une bonne exécution opérationnelle
- Lancement d'une politique de retour aux actionnaires avec le versement d'un dividende ordinaire de 1,50€ par action au titre de l'exercice 2019
- Transformation du Groupe, renforcement du profil de multi-spécialiste avec notamment l'acquisition de Nature & Découvertes et développement stratégique de l'activité Billetterie
- Processus actif de recherche de partenaire pour les activités aux Pays-Bas
- Accélération d'une politique d'innovation en faveur d'une économie plus circulaire

### Enrique Martinez, Directeur Général de Fnac Darty, a déclaré :

« Cette année 2019 a été décisive pour le Groupe. Notre capacité d'innovation, l'excellence de nos enseignes et de nos marques, ainsi que notre politique avisée d'investissements nous ont permis d'accélérer de manière significative notre transformation omnicanale et digitale tout en démontrant la solidité de notre modèle. Fnac Darty enregistre une stabilité de la marge opérationnelle courante en 2019 grâce à l'agilité de notre Groupe et une maîtrise des coûts. Le Groupe prouve sa capacité à générer un bon niveau de cash-flow libre opérationnel témoignant également de notre bonne exécution opérationnelle.

En 2020, notre Groupe poursuivra l'intégration des récentes acquisitions et continuera à proposer à ses clients une expérience d'achat unique, moderne et digitalisée, au travers notamment de l'apport d'un choix éclairé différenciant. Le Groupe vise ainsi une légère croissance de son chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant en 2020 et confirme son objectif à moyen terme d'atteindre une croissance du chiffre d'affaires supérieure à ses marchés, et une marge opérationnelle courante de 4,5% à 5%. La solidité du modèle économique Fnac Darty permet de lancer dès cette année une politique de retour aux actionnaires et le versement d'un dividende de 1,50 euro par action sera proposé lors de notre prochaine Assemblée générale. »

### CHIFFRES CLES

Les activités aux Pays-Bas sont comptabilisées en activités non poursuivies, conformément à l'application de la norme IFRS 5

(en millions d'euros)	2018 Publié	2018 Activités poursuivies	2019	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>7 475</b>	<b>7 132</b>	<b>7 349</b>	<b>+3,0%</b>
Var. en données comparables <sup>1</sup>	+0,3%			+0,7%
<b>Résultat opérationnel courant (ROC)</b>	<b>296</b>	<b>304</b>	<b>293</b>	<b>-3,6%</b>
Marge opérationnelle courante	4,0%	4,3%	4,0%	-0,3pt
<b>Résultat net de l'exercice des activités poursuivies</b>	<b>150</b>	<b>158</b>	<b>114</b>	<b>-44M€</b>
<b>Cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16</b>	<b>153</b>	<b>158</b>	<b>173</b>	<b>+15M€</b>

<sup>1</sup> Données comparables : excluent effets de change, variations de périmètre, et ouvertures et fermetures de magasins

## FAITS MARQUANTS 2019

### Croissance du chiffre d'affaires 2019 dans un environnement de marché complexe

Le **chiffre d'affaires** de Fnac Darty s'établit à 7 349M€, en croissance de +0,7%<sup>1</sup> en données comparables. Cette performance s'inscrit dans un environnement de marché marqué par des événements exceptionnels ayant impacté à plusieurs reprises l'activité commerciale, essentiellement en France : poursuite des manifestations « gilets jaunes » au 1<sup>er</sup> trimestre 2019 et des mouvements sociaux en fin d'année.

Le chiffre d'affaires additionnel lié au périmètre s'établit à 159M€ en 2019, en activités poursuivies.

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

Le **résultat opérationnel courant** s'établit à 293M€. Il intègre une contribution des sociétés acquises pour un peu plus de 20M€ sur l'exercice 2019. Grâce à la maîtrise des coûts, la **marge opérationnelle courante** des activités poursuivies reste solide et atteint ainsi 4,0%.

Le **résultat net des activités poursuivies** est de 114M€ en 2019 contre 158M€ en 2018. Le retrait provient principalement de la hausse des charges financières impactées par des frais non récurrents liés à la renégociation de l'emprunt obligataire en 2019 représentant 27M€ et d'un boni d'impôts différés d'environ 10M€ en 2018.

Fnac Darty a poursuivi une forte génération de **cash-flow libre opérationnel** hors IFRS 16 à 173M€, en augmentation de +15M€ par rapport à 2018<sup>2</sup>.

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

### Analyse de l'impact du passage aux normes IFRS 16

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

L'**EBITDA** s'établit à 626M€, en progression de 219M€ par rapport à 2018. L'impact lié à l'application de la norme IFRS 16 est de 231M€ en 2019. Hors IFRS 16, l'EBITDA est de 395M€, contre 407M€ en 2018<sup>2</sup>.

L'application de la norme IFRS 16 pèse sur les **frais financiers** au compte de résultat, pour 21M€. Enfin, à fin 2019, la **situation de dette nette** s'établit à 18M€ hors IFRS 16, contre -7M€ en 2018.

<sup>1</sup> Données comparables : excluent effets de change, variations de périmètre, et ouvertures et fermetures de magasins

<sup>2</sup> Retraité de BCC en activités non poursuivies

## **Renforcement de l'engagement en matière de responsabilités sociétale et environnementale**

En 2019, le Groupe a poursuivi ses initiatives pour s'inscrire comme un acteur majeur de l'économie circulaire, et un promoteur de l'allongement de la durée de vie des produits. Ainsi, Fnac Darty a lancé fin octobre 2019 un service inédit d'abonnement à la réparation, pour allonger la durée de vie des produits gros électroménager des foyers. Ce service, baptisé Darty Max, est disponible dans l'intégralité des magasins Darty. Darty Max s'inscrit dans la continuité de l'engagement historique du groupe pour une consommation responsable. Le Groupe a également poursuivi ses initiatives dans l'accompagnement de ses clients vers « un choix éclairé » et, a créé en juin le "choix durable par Darty", un label qui permet aux consommateurs d'identifier facilement dans les magasins et sur le site internet, les produits les plus durables en fonction de la disponibilité des pièces détachées, et du taux de panne. Ce label a été récemment élargi aux appareils petits électroménagers et référence dorénavant 82 produits au total. Enfin, le périmètre de l'indice de réparabilité a été étendu aux smartphones et le deuxième « baromètre du SAV » a été lancé et sera renouvelé chaque année, afin de mieux informer le public sur la durée de vie des équipements électroménagers et multimédia.

Dans cette dynamique, Fnac Darty voit une nette amélioration de ses notations extra-financières qui reflètent les progrès de ses engagements en matière de responsabilités sociétale et environnementale. Le Groupe a ainsi obtenu en 2019 la notation A2 de Vigeo Eiris (avec un score de 44/100 contre 35/100 en 2018), a intégré le classement « Outperformer » de Sustainalytics (avec une notation de 68/100 contre 61/100 en 2018) et a été surpondéré à AA par MSCI (contre A depuis 3 ans). Enfin, le CDP (Carbon Disclosure Project), référence internationale en matière de transparence environnementale des entreprises, a remonté la notation de Fnac Darty à B (contre D en 2018), classant le Groupe au-dessus de la moyenne de son secteur. Le Groupe a par ailleurs affirmé sa stratégie en matière environnementale, en fixant un objectif quantifié de réduction de 50% de sa consommation de CO<sub>2</sub> en France en 2030, par rapport au niveau de 2018. Afin d'intégrer cet enjeu climatique aux stratégies de l'entreprise, un Comité Climat a été créé en 2019 qui a pour vocation de discuter et valider les feuilles de route et plans d'action engagés, pour atteindre l'objectif de réduction affiché.

## **Une année de transformation et de renforcement du profil de multi-spécialiste**

Fnac Darty a poursuivi en 2019 sa diversification et le renforcement de son profil de multi-spécialiste.

### **Acquisition de Nature & Découvertes**

Au 2<sup>ème</sup> semestre 2019, Fnac Darty a finalisé l'acquisition de Nature & Découvertes, leader de la distribution omnicanale de produits naturels et de bien-être. Créé en 1990, Nature & Découvertes propose une offre de produits unique avec notamment un réseau de 99 magasins en Europe, et un site internet enregistrant plus de 15 millions de visiteurs par an.

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

L'intégration rapide de Nature & Découvertes est conforme au plan. Le premier shop-in-shop Nature & Découvertes a ouvert au sein de la Fnac La Rochelle dès septembre 2019. A fin décembre 2019, quatre shop-in-shops Nature & Découvertes ont été ouverts au sein de magasins Fnac, dont un à Barcelone (Espagne), représentant la première implantation de l'enseigne en Péninsule Ibérique. L'ambition est de poursuivre l'expansion de l'enseigne sur cette zone en 2020. L'offre de produits Nature & Découvertes ainsi que sa marketplace ont commencé à être intégrées à l'offre produits Fnac.com.

## **Développement digital et renforcement de l'offre de la billetterie**

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

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

Au 1<sup>er</sup> trimestre, a été réalisée l'acquisition de la société Billetreduc.com, acteur référent de la distribution de billets d'événements vendus en « dernière minute » en France, avec 2,4 millions de visiteurs par mois. Billetreduc.com apporte à France Billet une offre complémentaire de billetterie sur le marché en croissance du « last minute », lui permettant de capter un nouveau public, d'accroître son attractivité auprès des organisateurs d'événements et de renforcer son action en faveur de la diversité culturelle, de la découverte de nouveaux talents et de l'accès à la culture pour tous les publics.

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

Ce partenariat stratégique s'accompagne d'une prise de participation de 48% au capital de France Billet.

## **Intégration de WeFix**

L'intégration de WeFix, leader français de la réparation express de smartphones, acquis en octobre 2018, s'est déroulée conformément au plan, qui vise à doubler le nombre de points de réparation. Le Groupe se positionne ainsi comme un référent de la réparation de smartphones et de services associés. WeFix a ainsi enregistré 42 ouvertures en 2019, dont 13 ouvertures au 4<sup>ème</sup> trimestre 2019. Le nombre total de points de vente atteint 96 à fin 2019.

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

## **Poursuite du plan Confiance+**

En 2019, le déploiement du plan stratégique Confiance+ a été poursuivi.

## **Renforcement de la plateforme omnicanale**

### ***Des capacités digitales et logistiques de premier ordre***

Fnac Darty a poursuivi le déploiement de ses initiatives visant à renforcer son empreinte omnicanale, notamment en accélérant la transformation de ses plateformes digitales avec le déploiement de son projet Digital Factory, qui a permis d'améliorer l'agilité et la rapidité d'évolution des sites e-commerce. Ainsi, les moteurs de recherche des sites internet ont été optimisés, et la vélocité des équipes s'est accélérée en 2019.

Les activités e-commerce représentent près de 19% du chiffre d'affaires et les performances des plateformes ont été solides au quatrième trimestre, avec notamment une croissance à deux chiffres à l'international.

En 2019, le développement des ventes en ligne est marqué par une forte croissance à l'international et la poursuite du développement des « marketplaces ».

Le Groupe a poursuivi le renforcement de ses offres de livraison en 2019, et a généralisé son offre de click&collect sur les livres, CD et DVD, offrant ainsi à ses clients une option de retrait de leurs achats en 1 heure. L'intégralité du parc magasins intégrés Fnac en France a déployé ce nouveau service. En 2019, 1,5 million de commandes en retrait 1H en France ont été enregistrées sur cette catégorie de produits.

Enfin, les initiatives omnicanales en magasin se sont poursuivies, avec plus de 270 magasins digitalisés à fin 2019. Il a également été déployé dans tous les magasins intégrés Fnac en France le « Pay & Go », solution innovante permettant aux clients de payer via leur smartphone, sans passage en caisse. Fnac Darty a par ailleurs été récompensé pour cette initiative disruptive et a reçu le trophée Or au CX Awards dans la catégorie Innovation.

La part des ventes omnicanales s'établit à 49% des commandes internet en 2019.

### ***Poursuite de l'expansion du réseau de magasins***

Le rythme d'expansion du réseau de magasins est resté soutenu en 2019, avec un total de 78 ouvertures, dont 1 ouverture dans un nouveau pays, Luxembourg. La Fnac a ouvert 38 magasins en 2019 (26 en France, 1 en Tunisie, 1 au Luxembourg, 1 en Suisse, 4 en Espagne, 4 au Portugal et 1 en Belgique) dont 24 en franchise. Darty a ouvert 36 magasins en 2019 (35 en France et 1 en Tunisie), dont 31 magasins franchisés. Nature & Découvertes a ouvert 4 nouveaux magasins intégrés en 2019, ce qui porte le nombre total de magasins de l'enseigne à 99 (83 en France, 3 en Allemagne, 4 en Belgique, 1 au Luxembourg et 8 en Suisse), dont 91 magasins en propres et 8 magasins franchisés. Fnac Darty possède un parc magasins de 880 magasins à fin 2019, y compris Nature & Découvertes.

### **Une expérience client enrichie**

#### ***Renforcement de la diversification de l'offre***

La diversification de l'offre proposée aux clients s'est poursuivie en 2019, avec la poursuite de l'ouverture d'espaces dédiés au petit électroménager au sein de magasins Fnac, en Espagne, au Portugal, en Suisse et en France. A fin 2019, ce sont 90 espaces petit électroménager qui ont été ouverts au sein du parc, sous l'enseigne Darty ou Fnac Home.

La cuisine a poursuivi son développement avec l'ouverture de 22 nouveaux espaces de vente au cours de l'année, dont 8 nouveaux magasins exclusivement dédiés à cette offre. A fin 2019, le Groupe dispose ainsi de plus de 150 points de ventes Cuisine, dont 11 magasins exclusivement dédiés à cette offre.

L'acquisition de Nature & Découvertes en 2019 permet la diversification de l'offre produits en intégrant une marque leader de la distribution omnicanale de produits Naturel et de Bien-Etre.

Enfin, Fnac Darty a poursuivi en 2019 la rationalisation de ses magasins en redistribuant de la surfaces de vente en magasin aux catégories de diversification qui ont poursuivi leur forte progression, avec une croissance à deux chiffres sur l'année, et une très forte performance des catégories Jeux & Jouets et Mobilité Urbaine.

## ***Nouvelles offres de services***

Fnac Darty a également poursuivi le développement de son offre de services, vecteur majeur de différenciation et de création de valeur, qui capitalise notamment sur l'expertise de conseil de Fnac et celle de service après-vente de Darty.

Les services restent en croissance en 2019, tirée par l'intégration de WeFix et les régies publicitaires. En parallèle, la normalisation des conditions de commissions des assurances téléphonie/multimédia, et la montée en puissance progressive de nouvelles offres, ont eu un impact négatif sur la croissance du chiffre d'affaires et de la marge brute, à partir du deuxième trimestre 2019. Ces effets devraient se poursuivre au 1<sup>er</sup> semestre 2020.

## ***L'enrichissement des contenus au service des adhérents***

Les programmes de fidélité ont poursuivi leur développement en 2019. Fnac+ et Darty+ rassemblent ainsi environ 1,8 million d'abonnés et offrent depuis le lancement de Darty+ une approche croisée de la fidélité, les clients porteurs d'une seule de ces deux cartes pouvant bénéficier de la livraison gratuite et premium au sein des deux enseignes.

A fin 2019, la Fnac possède une base d'adhérents significative composée de près de 9 millions d'adhérents au total, dont 7 millions en France.

Le Groupe a poursuivi sa stratégie d'enrichissement de ses programmes de fidélité en complétant les programmes Fnac et Fnac+ d'offres de découvertes de contenus culturels, tant au niveau de la presse numérique, avec un accès à plus de 400 titres, qu'au niveau de la BD numérique via le Pass Izneo, avec un accès réservé aux adhérents à plus de 3 000 BD, Comics, Mangas. Le Pass Partenaires a également été étendu, et permet aux clients fidèles des deux enseignes de bénéficier de remises avantageuses, auprès de plus de 70 partenaires.

Enfin, Fnac Darty a réalisé en 2019 des offres promotionnelles cross enseignes ciblées, encourageant les clients du Groupe, à acheter dans les 2 enseignes Fnac et Darty.

## **Elargissement de l'écosystème partenarial Fnac Darty**

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

En 2019, un accord de distribution exclusif avec Xiaomi a été conclu pour la commercialisation de son dernier smartphone, et sa dernière trottinette électrique. Un premier corner de 50m<sup>2</sup> dédié aux produits Xiaomi a également ouvert au sein du magasin Fnac Montparnasse. Par ailleurs, un partenariat exclusif a été signé en fin d'année avec Angell Bike pour la distribution du vélo à assistance électrique Angell, dans une trentaine de magasins Fnac dès le printemps 2020. Le partenariat avec Google continue de porter ses fruits en 2019, grâce au renforcement de l'offre vers les objets connectés. L'offre Google est ainsi disponible dans des espaces dédiés pour la totalité des magasins du Groupe, dont une cinquantaine de corners.

Enfin, le Groupe a lancé en France l'abonnement capsules Nespresso en septembre 2019 qui a rencontré un réel succès.

En novembre 2019, après le succès des tests de « shop-in-shops » dans des magasins Carrefour, Fnac Darty a annoncé la poursuite du développement de ce partenariat stratégique et l'ambition de déployer une trentaine de shop-in-shops, sous contrat d'exploitation exclusive, au sein des hypermarchés Carrefour en France sous l'enseigne Darty. Les processus légaux ont démarré et le projet est en cours d'instruction par l'Autorité de la concurrence, conformément au planning prévu.

# FNAC DARTY



Le Groupe dispose également de 3 « shop-in-shops » Darty dans des hypermarchés Système U et 1 « shop-in-shop » Fnac dans un Intermarché, en sus des 13 « shop-in-shops » Fnac présents dans les galeries commerciales Intermarché.

## **Recherche d'un partenaire pour les activités aux Pays-Bas**

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

## ANALYSE DE LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE

### 4<sup>ème</sup> trimestre 2019

Au 4<sup>ème</sup> trimestre 2019, le chiffre d'affaires est en hausse de +5,4% en données publiées et +0,2% en données comparables<sup>1</sup>. Pour rappel, le chiffre d'affaires de décembre a été impacté par les mouvements sociaux, qui ont entraîné une perte de chiffre d'affaires d'environ 70M€.

Au cours du trimestre, les ventes ont bénéficié de la dynamique des segments Gros Electroménagers, Son, Téléphonie et Mobilité Urbaine. Le segment du Petit Electroménager a été impacté par une intensité concurrentielle soutenue, liée à un cycle d'innovation peu porteur, dans la même tendance que celle constatée depuis le début de l'année. Les Produits Editoriaux ont été impactés par le déclin structurel des segments CD et DVD, et du recul des ventes en Gaming, alors que le Livre a affiché une bonne résistance, dans un contexte de mouvements sociaux en France qui ont pénalisé le trafic magasins et les achats d'impulsion.

Les ventes de la zone **France-Suisse** affichent une croissance de +5,8% en données publiées et restent stables en données comparables<sup>1</sup> par rapport à 2018, malgré un environnement de consommation marqué par les mouvements sociaux. La performance commerciale réalisée sur la période de Black Friday a permis d'atténuer leurs impacts négatifs. Les magasins physiques ont affiché une nette régression de leurs ventes malgré un effet de base et un effet calendaire favorables. La hausse du poids des ventes de Black Friday et l'impact exceptionnel des mouvements sociaux, en décembre, ont eu un effet négatif sur le taux de marge brute de la zone.

Enfin, l'expansion du réseau a continué à être soutenue avec 27 ouvertures en France-Suisse au cours du trimestre.

**En Péninsule Ibérique**, le chiffre d'affaires est en croissance de +5,0% en données publiées et de +2,1% en données comparables<sup>1</sup>. La solidité de cette performance repose sur la qualité de l'exécution commerciale, et sur le renforcement des performances des plateformes digitales. L'Espagne affiche une solide résistance dans un contexte de consommation atone et d'intensité concurrentielle. Le Portugal poursuit sa croissance soutenue, tirée par le dynamisme des ventes de la Téléphonie, de l'Informatique et des Services.

**Sur la zone Belgique-Luxembourg**, les ventes sont en hausse de +1,1% en données publiées et quasi stable en données comparables<sup>1</sup>. Dans un contexte de concurrence accrue, la Belgique est en croissance sur le trimestre grâce aux performances du Gros électroménager et une croissance à deux chiffres des ventes en ligne.

---

<sup>1</sup> Données comparables : excluent effets de change, variations de périmètre, et ouvertures et fermetures de magasins

## Année 2019 par segment de reporting

### **France-Suisse**

Le chiffre d'affaires du segment France-Suisse est en hausse de +3,4% en données publiées sur l'année, portée par l'intégration de Nature & Découvertes, et en croissance à données comparables<sup>1</sup> de +0,7%, dans un contexte de mouvements sociaux majeurs, en France, au mois de décembre.

L'année a été marquée par un léger recul des ventes de Produits Techniques, principalement lié au retrait du segment TV, impacté par un effet de base défavorable (coupe du monde de football 2018), et du segment Prise de vue, pénalisé par la concurrence accrue des smartphones. Cette tendance est partiellement compensée par le fort dynamisme du Son, ainsi que par la croissance des segments Téléphonie et Informatique.

Les Produits Editoriaux sont en retrait, notamment du fait de la décroissance naturelle des CD et DVD. Le segment du Livre montre de bons signes de résistance, malgré l'impact des mouvements sociaux sur le trafic en magasins au mois de décembre 2019. Le Gaming a été impacté, quant à lui, par un effet d'attente des consommateurs lié aux nouvelles sorties de consoles prévues fin 2020.

La progression du chiffre d'affaires des Produits Electroménagers est portée principalement par le Gros Electroménager, alors que le Petit Electroménager a, quant à lui, souffert d'un cycle d'innovation moins porteur. Le segment Diversification a connu une croissance forte, grâce à une bonne dynamique de la Mobilité Urbaine, des Jeux & Jouets, de la Cuisine, et de l'intégration de Nature & Découvertes. Les Services subissent un net ralentissement impacté par les assurances téléphonie. Cet effet devrait se poursuivre au 1<sup>er</sup> semestre 2020. La nouvelle offre « Darty Max », lancée fin octobre 2019, et participera à la transformation de l'offre de services du Groupe. L'expansion en franchise se poursuit à un rythme soutenu, avec l'ouverture de 55 nouveaux magasins franchisés sur l'année.

Le résultat opérationnel courant du segment s'élève à 256,7M€ en 2019 (contre 263,6M€ en 2018), impacté par la perte de chiffre d'affaires liée aux mouvements sociaux en France structurellement mieux margé en décembre, un effet mix produit défavorable et la baisse des assurances téléphonie, compensé par l'effet relutif lié à la consolidation des résultats de Nature & Découvertes, à partir du mois d'août 2019. La marge opérationnelle s'établit à 4,3% en 2019, en retrait de 20 points de base par rapport à 2018.

### **Péninsule Ibérique**

Les ventes en Péninsule Ibérique sont en croissance de +2,7% en 2019, et de +1,0% à données comparables<sup>1</sup>. En Espagne, Fnac Darty affiche une croissance de ses ventes grâce à une bonne exécution opérationnelle en dépit de l'intensité concurrentielle des acteurs physiques et du e-commerce. Au Portugal, la dynamique commerciale est restée solide tout au long de l'année.

Les ventes de la zone ont bénéficié de la croissance des Produits Techniques, portée principalement par la bonne dynamique du Son et de la Téléphonie et la résistance du Livre. Les catégories de Diversification ont enregistré une forte croissance, portée par le Jeux & Jouet et Mobilité Urbaine. Les Services affichent une croissance à deux chiffres au Portugal en 2019, et un retrait en Espagne.

La zone a bénéficié de la poursuite de l'expansion du réseau, avec l'ouverture de 8 magasins, 4 en Espagne et 4 au Portugal au cours de l'année. Le canal internet est également en croissance à deux chiffres sur la zone.

Le résultat opérationnel courant s'élève à 25,0M€ en 2019, contre 25,4M€ en 2018, soit quasi stable grâce à la maîtrise des coûts. La marge opérationnelle atteint 3,5%, en baisse de 10 points de base.

### **Belgique-Luxembourg**

Le chiffre d'affaires de la zone Belgique-Luxembourg varie de +0,3% en publié et -0,4% en données comparables<sup>1</sup>.

En dépit d'un effet calendaire négatif et d'une pression concurrentielle toujours soutenue, la Belgique affiche une bonne résistance de son chiffre d'affaires, porté en particulier par la croissance du Gros Electroménager et du fort dynamisme du canal internet.

<sup>1</sup> Données comparables : excluent effets de change, variations de périmètre, et ouvertures et fermetures de magasins

Le plan de transformation lancé sur l'enseigne Fnac, en 2019, pour renforcer l'agilité en magasins se poursuit. Le Groupe a ouvert un premier magasin intégré au Luxembourg cette année.

Dans un contexte concurrentiel intense, le résultat opérationnel courant s'établit à 11,6M€ en 2019 (contre 15,1M€ en 2018<sup>1</sup>). La marge opérationnelle atteint 1,9%, en baisse de 60 points de base par rapport à 2018.

## ANALYSE DES RESULTATS FINANCIERS

Ainsi, le **résultat opérationnel courant** du Groupe s'établit à 293M€ sur l'exercice 2019. Il intègre une contribution des sociétés acquises pour un peu plus de 20M€ sur l'exercice 2019. Grâce à la maîtrise des coûts, la **marge opérationnelle courante** des activités poursuivies reste solide et atteint ainsi 4,0%.

Les **charges opérationnelles non courantes** s'élèvent à -29M€ en 2019, en amélioration par rapport à 2018 (-39M€). Elles intègrent principalement des coûts liés aux plans de restructurations et à la prime exceptionnelle pour le pouvoir d'achat versée en début d'année.

Le **résultat financier** constitue une charge de -79M€ en 2019, contre -43M€ en 2018. Il intègre 27M€ de frais non récurrents, liés à la renégociation de l'emprunt obligataire réalisée en mai 2019. Une charge correspondant aux intérêts sur dettes de loyer a également été constatée, suite à l'application d'IFRS 16 au 1<sup>er</sup> janvier 2019 pour un montant de 21M€. Les frais financiers liés aux crédits à la consommation s'élèvent à 5M€.

**L'impôt** représente une charge de -72M€ sur l'année, représentant un taux d'impôt effectif de 38,5%, conforme aux anticipations.

**Le résultat net des activités poursuivies** atteint ainsi 114M€ en 2019, contre 158M€ en 2018.

### Forte génération de cash

La génération de cash en 2019 reste solide. **Le cash-flow libre opérationnel** hors IFRS 16 s'est élevé à 173M€ contre 158M€ en 2018. Le besoin en fonds de roulement s'est fortement amélioré en 2019 et a atteint 49M€, contre -7M€ en 2018<sup>1</sup>. Cette amélioration provient principalement d'une bonne gestion des stocks et de l'optimisation des recouvrements de créances. Le Groupe a continué à mener une politique d'investissements maîtrisée tout en soutenant le déploiement du plan stratégique Confiance+. Ainsi, les investissements nets s'établissent à 145M€, contre 114M€ en 2018.

---

<sup>1</sup> Retraité du reclassement de BCC en activités non poursuivies

## STRUCTURE FINANCIERE

La **dette nette** hors IFRS 16 s'élève à 18M€ au 31 décembre 2019 contre -7M€ au 31 décembre 2018. La génération de cash-flow libre est restée élevée malgré une politique d'acquisition active en 2019.

Le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie s'élève à 996M€ à fin 2019.

Au 31 décembre 2019, les covenants relatifs aux financements étaient respectés. La ligne de crédit revolving d'un montant de 400M€ n'était pas tirée.

Au 1<sup>er</sup> semestre 2019, Fnac Darty a procédé à une renégociation de son emprunt obligataire avec une amélioration des conditions financières et un allongement de la maturité. Le franc succès de cette opération a démontré la confiance des marchés financiers dans la stratégie de Fnac Darty. La solidité financière a également été soulignée par Standard & Poor's, qui a relevé la notation de crédit long terme de Fnac Darty à BB+ (perspective stable), au mois de mai 2019, qui se rajoute à la notation BBB- de la part de Scope Ratings.

Les restructurations de dettes menées ces 24 derniers mois renforcent la structure financière, et permettront d'alléger la charge des frais financiers d'environ 10M€ en année pleine.

En 2019, Fnac Darty a annoncé la signature d'un contrat de crédit d'un montant de 100M€ avec la Banque Européenne d'Investissement (BEI). Réalisé dans le cadre du « Plan Juncker » cet emprunt sera destiné à financer les investissements de transformation digitale de Fnac Darty en soutien du déploiement de Confiance+. Ce financement présente une maturité maximale de 9 ans, à des conditions très attractives.

Enfin, Fnac Darty est resté attentif aux opportunités de retour à ses actionnaires et a poursuivi l'exécution de son programme de rachat d'actions en 2019. Au 31 décembre 2019, 296 750 actions ont été rachetées et annulées. Depuis la mise en œuvre de son programme de rachat de ses propres actions en octobre 2018, le Groupe a racheté et annulé 495 000 titres, soit environ 2% du capital.

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Dans un contexte social et économique toujours incertain, Fnac Darty reste prudent sur la performance de ses marchés en 2020, mais confirme sa capacité à surperformer leur croissance grâce à une exécution commerciale de premier plan et reste focalisé sur la maîtrise des coûts. Les efforts resteront concentrés sur la poursuite de l'intégration de ses récentes acquisitions, l'amélioration de l'expérience client, l'accélération du développement dans le digital, le renforcement de son positionnement dans l'économie circulaire et l'apport d'un choix éclairé différenciant pour ses clients. Enfin, la dynamique d'expansion se poursuivra cette année, principalement au travers d'ouvertures de magasins en franchise. Le Groupe devrait ainsi ouvrir près de 50 points de vente.

Par conséquent, en 2020, Fnac Darty viserait une légère croissance du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant.

Les objectifs à moyen terme, qui visent une croissance supérieure aux marchés et une marge opérationnelle courante de 4,5% à 5%, sont confirmés. Ces objectifs tiennent compte de l'application de la norme IFRS 16.

Enfin, fort d'un modèle économique solide, Fnac Darty lance dès cette année une politique de retour à l'actionnaire, avec un objectif de taux de distribution de 30% à 40%. Ainsi, au titre de l'exercice 2019, il sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires le 28 mai 2020, la distribution d'un dividende ordinaire de 1,50 euro par action, correspondant à un taux de distribution de 35% conformément aux objectifs. Ce dividende sera payable en numéraire ou en action, avec une décote de 5%, au libre choix de l'actionnaire. La date de détachement du dividende aura lieu le 4 juin 2020 et la date de paiement du dividende le 3 juillet 2020.

### PRESENTATION DES RESULTATS 2019

Le 27 février 2020, une **retransmission** en direct sur Internet de la présentation des Résultats Annuels 2019 sera disponible à 8h30 (heure de Paris).

[www.fnacdarty.com](http://www.fnacdarty.com)

La retransmission est également directement accessible en cliquant **ici**.  
Une version différée sera disponible également sur le site internet du Groupe.

## CONTACTS

ANALYSTES / INVESTISSEURS	Stéphanie Constand	<a href="mailto:stephanie.constand@fnacdarty.com">stephanie.constand@fnacdarty.com</a> +33 (0)1 55 21 18 63
	Thibault Abeille	<a href="mailto:thibault.abeille@fnacdarty.com">thibault.abeille@fnacdarty.com</a> +33 (0)1 55 21 84 41
	Marina Louvard	<a href="mailto:marina.louvard@fnacdarty.com">marina.louvard@fnacdarty.com</a> +33 (0)1 72 28 17 08
PRESSE	Audrey Bouchard	<a href="mailto:audrey.bouchard@fnacdarty.com">audrey.bouchard@fnacdarty.com</a> +33 (0)6 17 25 03 77
	Léo Le Bourhis	<a href="mailto:leo.le.bourhis@fnacdarty.com">leo.le.bourhis@fnacdarty.com</a> +33 (0)6 75 06 43 81

## ANNEXES

Le Conseil d'Administration de Fnac Darty SA s'est réuni le 26 février 2020 sous la présidence de Monsieur Jacques Veyrat, et a arrêté les comptes consolidés pour l'exercice 2019. Les procédures d'audit sur les comptes consolidés ont été effectuées et le rapport de certification sera émis après finalisation de la vérification du rapport de gestion.

### COMPTE DE RESULTAT SYNTHETIQUE

	En M€			
	2018 publié	2018 Activités poursuivies	2019	Var.
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>7 475</b>	<b>7 132</b>	<b>7 349</b>	<b>+3,0%</b>
<b>Marge brute</b>	<b>2 265</b>	<b>2 183</b>	<b>2 235</b>	
% Chiffre d'affaires	30,3%	30,6%	30,4%	<b>-0,2pt</b>
<b>Total coûts</b>	<b>1 969</b>	<b>1 879</b>	<b>1 942</b>	
% Chiffre d'affaires	26,3%	26,3%	26,4%	<b>+0,1pt</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>296</b>	<b>304</b>	<b>293</b>	<b>-11M€</b>
% Chiffre d'affaires	4,0%	4,3%	4,0%	
Autres produits et charges opérationnels non courants	(39)	(39)	(29)	
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>257</b>	<b>265</b>	<b>265</b>	<b>+0M€</b>
Charges financières nettes	(43)	(43)	(79)	
Impôt sur le résultat	(65)	(65)	(72)	
<b>Résultat net de l'exercice des activités poursuivies</b>	<b>150</b>	<b>158</b>	<b>114</b>	<b>-44M€</b>
Résultat net des activités non poursuivies <sup>1</sup>	0	-8	-10	
<b>Résultat net consolidé, part du Groupe</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>105</b>	<b>-45M€</b>
<b>EBITDA<sup>2</sup></b>	<b>399</b>	<b>407</b>	<b>626</b>	<b>+219M€</b>
% Chiffre d'affaires	5,3%	5,7%	8,5%	
<b>EBITDA hors IFRS 16</b>	<b>399</b>	<b>407</b>	<b>395</b>	<b>-12M€</b>

<sup>1</sup> Retraité du classement de BCC en activités non poursuivies

<sup>2</sup> EBITDA : résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés

# FNAC DARTY

## BILAN

<i>Actif (en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2019
Goodwill	1 560	1 654
Immobilisations incorporelles	480	511
Immobilisations corporelles	620	615
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	0	1 026
Participations dans les sociétés mises en équivalence	20	21
Actifs financiers non courants	21	28
Actifs d'impôts différés	67	83
Autres actifs non courants	0	0
<b>Actifs non courants</b>	<b>2 767</b>	<b>3 938</b>
Stocks	1 092	1 079
Créances clients	272	275
Créances d'impôts exigibles	42	3
Autres actifs financiers courants	14	12
Autres actifs courants	406	369
Trésorerie et équivalents de trésorerie	919	996
<b>Actifs courants</b>	<b>2 744</b>	<b>2 733</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>0</b>	<b>201</b>
<b>Total actif</b>	<b>5 511</b>	<b>6 872</b>

<i>Passif (en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2019
Capital social	27	27
Réserves liées au capital	985	971
Réserves de conversion	(5)	(6)
Autres réserves	247	396
<b>Capitaux propres part du Groupe</b>	<b>1 254</b>	<b>1 388</b>
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés	8	10
<b>Capitaux propres</b>	<b>1 261</b>	<b>1 398</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	855	936
Dettes locatives à long terme	0	801
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	162	177
Autres passifs non-courants	191	190
Passifs d'impôts différés	190	203
<b>Passifs non courants</b>	<b>1 398</b>	<b>2 307</b>
Emprunts et dettes financières à court terme	56	77
Dettes locatives à court terme	0	215
Autres passifs financiers courants	16	18
Dettes fournisseurs	1 877	1 889
Provisions	52	39
Dettes d'impôts exigibles	44	9
Autres passifs courants	806	785
<b>Passifs courants</b>	<b>2 851</b>	<b>3 032</b>
<b>Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>1</b>	<b>135</b>
<b>Total passif</b>	<b>5 511</b>	<b>6 872</b>

## TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE

En M€	2018 retraité <sup>1</sup>	2019
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts<sup>2</sup></b>	<b>351</b>	<b>570</b>
Impact IFRS 16		-231
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts, hors IFRS 16</b>	<b>351</b>	<b>339</b>
Variation du besoin en fonds de roulement, hors IFRS 16	(7)	49
Impôts sur le résultat payés	(72)	(70)
<b>Flux nets liés aux activités opérationnelles, hors IFRS 16</b>	<b>272</b>	<b>318</b>
Investissements opérationnels	(118)	(152)
Variation des dettes et créances sur immobilisations	5	5
Désinvestissements opérationnels	0	2
<b>Flux nets liés aux activités d'investissement opérationnelles</b>	<b>(114)</b>	<b>(145)</b>
<b>Cash-flow libre opérationnel<sup>2</sup></b>	<b>158</b>	<b>173</b>

<sup>1</sup> 2018 retraité du reclassement en BCC en activité non poursuivie

<sup>2</sup> Après impact de l'amende de 20 millions d'euros versée sur demande de l'Autorité de la Concurrence

## CHIFFRE D'AFFAIRES DU 4EME TRIMESTRE 2019

	T4 2019 en M€	Variation vs T4 2018		
		réelle	à taux de change constant et périmètre comparable	à données comparables*
France-Suisse	<b>2 110</b>	5,8%	0,2%	0,0%
Péninsule Ibérique	<b>258</b>	5,0%	4,8%	2,1%
Belgique-Luxembourg	<b>175</b>	1,1%	1,1%	-0,1%
<b>Groupe</b>	<b>2 543</b>	<b>5,4%</b>	<b>0,8%</b>	<b>0,2%</b>

\* Données comparables : excluent effets de change, variations de périmètre, et ouvertures et fermetures de magasins

# FNAC DARTY

## CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ANNEE 2019

	2019 en M€	Variation vs 2018		
		réelle	à taux de change constant et périmètre comparable	à données comparables*
France-Suisse	<b>6 031</b>	3,4%	0,7%	0,7%
Péninsule Ibérique	<b>722</b>	2,7%	2,6%	1,0%
Belgique-Luxembourg	<b>596</b>	0,3%	0,3%	-0,4%
<b>Groupe</b>	<b>7 349</b>	<b>3,0%</b>	<b>0,9%</b>	<b>0,7%</b>

\* Données comparables : excluent effets de change, variations de périmètre, et ouvertures et fermetures de magasins

## RESULTAT OPERATIONNEL COURANT (ROC) - PAR SEGMENT

En M€	2018 activités poursuivies	% du CA	2019	% du CA	Variation
France-Suisse	263,6	4,5%	256,7	4,3%	-0,2pt
Péninsule Ibérique	25,4	3,6%	25,0	3,5%	-0,1pt
Belgique-Luxembourg	15,1	2,5%	11,6	1,9%	-0,6pt
<b>Groupe</b>	<b>304,0</b>	<b>4,3%</b>	<b>293,3</b>	<b>4,0%</b>	<b>-0,3pt</b>

# FNAC DARTY

## PARC DE MAGASINS

	31-déc-18	Entrée de périmètre	Ouverture	Fermeture	31-déc-19
<b>France et Suisse*</b>	<b>571</b>	<b>96</b>	<b>68</b>	<b>9</b>	<b>726</b>
<i>Traditionnel Fnac</i>	91		4	0	95
<i>Périphérie Fnac</i>	14		3	0	17
<i>Travel Fnac</i>	24		6	1	29
<i>Proximité Fnac</i>	53		6	0	59
<i>Connect Fnac</i>	6		9	1	14
<i>Darty</i>	382		36	6	412
<i>Fnac Darty France</i>	1		0	0	1
<i>Nature &amp; Découvertes**</i>	0	96	4	1	99
<i>Dont magasins franchisés</i>	<i>255</i>	<i>8</i>	<i>55</i>	<i>3</i>	<i>315</i>
<b>Péninsule Ibérique</b>	<b>63</b>		<b>8</b>	<b>1</b>	<b>70</b>
<i>Traditionnel Fnac</i>	45		5	1	49
<i>Travel Fnac</i>	2		0	0	2
<i>Proximité Fnac</i>	14		1	0	15
<i>Connect Fnac</i>	2		2	0	4
<i>Dont magasins franchisés</i>	<i>5</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>5</i>
<b>Belgique et Luxembourg</b>	<b>83</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>84</b>
<i>Traditionnel Fnac***</i>	10		2	1	11
<i>Proximité Fnac</i>	1		0	0	1
<i>Darty</i>	72		0	0	72
<b>Groupe Fnac Darty</b>	<b>717</b>	<b>96</b>	<b>78</b>	<b>11</b>	<b>880</b>
<i>Traditionnel Fnac</i>	146		11	2	155
<i>Périphérie Fnac</i>	14		3	0	17
<i>Travel Fnac</i>	26		6	1	31
<i>Proximité Fnac</i>	68		7	0	75
<i>Connect Fnac</i>	8		11	1	18
<i>Darty</i>	454		36	6	484
<i>Fnac/Darty</i>	1		0	0	1
<i>Nature &amp; Découvertes</i>	0	96	4	1	99
<i>Dont magasins franchisés</i>	<i>260</i>	<i>8</i>	<i>55</i>	<i>3</i>	<i>320</i>

\* y compris 11 magasins étrangers Fnac : deux en Tunisie, trois au Maroc, un au Congo, un au Cameroun, deux en Côte d'Ivoire, deux au Qatar et 2 magasins étranger Darty en Tunisie ; 17 magasins dans les DOM-TOM

\*\* Nature et Découvertes et ses filiales qui sont dirigées depuis la France. Y compris 3 Magasins en Allemagne, 4 Magasins en Belgique, 1 Magasin au Luxembourg et 8 Franchises en Suisse.

\*\*\* Dont 1 magasin au Luxembourg géré depuis la Belgique

## DEFINITIONS DES INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE

### **VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES A TAUX DE CHANGE CONSTANT ET PERIMETRE COMPARABLE**

La variation du chiffre d'affaires à taux de change constant et à périmètre comparable signifie que l'impact des variations de taux de change a été exclu et que l'effet des changements de périmètre est corrigé afin de ne pas tenir compte des modifications (acquisition, cession de filiale). 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. Le chiffre d'affaires des filiales acquises ou cédées depuis le 1er janvier de l'exercice N-1 est exclu du calcul de la variation. Cet indicateur permet de mesurer l'évolution du chiffre d'affaires hors effet de change et hors effet des périmètres de consolidation.

### **VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES A DONNEES COMPARABLES**

La variation du chiffre d'affaires à données comparables signifie que l'impact des variations de taux de change a été exclu, que l'effet des changements de périmètre est corrigé afin de ne pas tenir compte des modifications (acquisition, cession de filiale) et que l'effet des ouvertures et des fermetures de magasins en propre depuis le 1er janvier de l'exercice N-1 a été exclu. Cet indicateur permet de mesurer l'évolution du chiffre d'affaires hors effet de change, hors effet des périmètres de consolidation et hors effet des ouvertures et des fermetures de magasins en propre.

### **EBITDA**

L'EBITDA représente le résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés.

<b>EBITDA</b>	<b>+ Loyers entrant dans le champ d'IFRS 16 =</b>	<b>EBITDA hors IFRS 16</b>
Résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés		EBITDA incluant les charges de loyers entrant dans le champ d'IFRS 16

<b>Cash-Flow Libre opérationnel</b>	<b>+ Décaissement des loyers entrant dans le champ d'IFRS 16 =</b>	<b>Cash-Flow Libre opérationnel hors IFRS 16</b>
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles moins les investissements opérationnels nets		Cash-flow libre opérationnel incluant les impacts cash relatifs aux loyers entrant dans le champ de la norme IFRS 16

<b>Endettement financier net</b>	<b>- Dette locative =</b>	<b>Endettement financier net hors IFRS 16</b>
Dette financière brute moins la trésorerie brute et équivalents de trésorerie		Endettement financier net minoré de la dette locative

<b>Résultat financier</b>	<b>- Intérêts financiers des dettes locatives =</b>	<b>Résultat financier hors IFRS 16</b>
---------------------------	---	--