

3



Gouvernement d'entreprise

3.1 / Organisation de la gouvernance	168	3.3 / Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction	210
3.1.1 / Composition du conseil d'administration et des comités	168	3.3.1 / Politique de rémunération des mandataires sociaux : Président du conseil, Directeur Général (et/ou tout dirigeant mandataire social exécutif), membres du conseil d'administration	210
3.1.2 / Composition du conseil d'administration : propositions soumises à l'assemblée générale du 18 mai 2022	173	3.3.2 / Informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce pour chaque mandataire social de la Société	217
3.1.3 / Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et le Directeur Général	174	3.4 / Participation, intéressement collectif et intéressement long terme	237
3.1.4 / Examen de l'indépendance des administrateurs	188	3.4.1 / Accords de participation et d'intéressement	237
3.1.5 / Plan de succession	189	3.4.2 / Intéressement long terme	238
3.1.6 / Modalité d'exercice de la direction générale	190	3.5 / Éléments susceptibles d'avoir une incidence en période d'offre publique	239
3.1.7 / Président du conseil d'administration	190	3.6 / Autres informations	239
3.1.8 / Comité exécutif	191	3.7 / Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	240
3.1.9 / Politique de mixité des instances dirigeantes	191		
3.1.10 / Déontologie des administrateurs et autres informations	192		
3.2 / Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle	193		
3.2.1 / Comités du conseil d'administration	193		
3.2.2 / Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration	200		
3.2.3 / Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	209		
3.2.4 / Opérations sur titres des dirigeants	209		

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

L'intégralité de ce rapport a fait l'objet d'une approbation du conseil d'administration lors de sa réunion du 23 février 2022 conformément aux dispositions du Code de commerce.

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

3.1 / Organisation de la gouvernance

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

3.1.1 / COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS

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

La durée statutaire du mandat d'administrateur est de quatre (4) ans, renouvelable. Afin d'éviter un renouvellement en bloc des membres du conseil d'administration et de favoriser le renouvellement harmonieux des administrateurs, l'article 12 des statuts prévoit la faculté de nommer des administrateurs pour une durée de deux ou trois années pour permettre la mise en œuvre ou le maintien d'un échelonnement des mandats de membres du conseil d'administration.

Conformément aux dispositions des articles L. 22-10-3 et L. 225-18-1 du Code de commerce, il est précisé que la composition du conseil respecte le principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil. Il convient ainsi de noter que depuis le 23 mai 2019, les femmes et les hommes représentent chacun 50 % des membres du conseil d'administration, en conformité avec les règles légales de parité,

les administrateurs représentant les salariés n'étant pas pris en compte dans le calcul du ratio de parité conformément aux dispositions légales applicables (situation au 31 décembre 2021).

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

Au 31 décembre 2021, le conseil comptait quatorze administrateurs, dont deux administrateurs représentant les salariés et onze indépendants.

La composition détaillée du conseil d'administration de la Société au 31 décembre 2021 figure au point 3.1.3 (dont le nombre d'actions Fnac Darty détenues par chaque administrateur et les mandats exercés dans d'autres sociétés, dont des sociétés cotées).

Le tableau ci-après donne une présentation synthétique des informations personnelles et de l'expérience des administrateurs, ainsi que de leur engagement dans le gouvernement d'entreprise de Fnac Darty au 31 décembre 2021.

Nom Nationalité Nombre d'actions détenues Nombre de mandats dans d'autres sociétés cotées	Sexe	Âge ^(a)	Mandat	Fonction principale exercée	Début du 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours	Années de présence au conseil	Comités du conseil
Jacques Veyrat <i>Français</i> 250 1	M	59	Président Administrateur indépendant	Président d'Impala	2013	2022	9	Comité stratégique Président
Antoine Gosset-Grainville <i>Français</i> 250 2	M	55	Vice-Président Administrateur indépendant	Fondateur cabinet d'avocats BDGS Associés	2013	2023	9	Comité des nominations et rémunérations Président Comité stratégique Membre
Daniela Weber-Rey <i>Allemande</i> 250 0	F	64	Administrateur indépendant	Avocate	2017 ^(b)	2022	5	Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale ^(c) Membre
Sandra Lagumina <i>Française</i> 250 0	F	54	Administrateur indépendant	Directrice Générale <i>Asset management</i> de Meridiam	2017 ^(b)	2025	5	Comité d'audit Membre
Carole Ferrand <i>Française</i> 250 0	F	51	Administrateur indépendant	Directrice financière de Capgemini	2013	2024	9	Comité d'audit Présidente Comité stratégique Membre
Delphine Mousseau ^(e) <i>Française</i> 258 0	F	50	Administrateur indépendant	Consultante indépendante	2017 ^(b)	2024	5	Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale Membre
Nonce Paolini <i>Français</i> 250 0	M	72	Administrateur indépendant	Administrateur de sociétés	2013	2025	9	Comité des nominations et rémunérations Membre
Brigitte Taittinger-Jouyet <i>Française</i> 250 1	F	62	Administrateur indépendant	Administrateur de sociétés	2013	2024	9	Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale Présidente Comité des nominations et rémunérations Membre Comité stratégique Membre
Caroline Grégoire Sainte Marie <i>Française</i> 500 2	F	64	Administrateur indépendant	Administrateur de sociétés	2018	2025	4	Comité d'audit ^(d) Membre
Jean-Marc Janaillac <i>Français</i> 250 2	M	68	Administrateur indépendant	Président de SAS Hermina	2019	2022	3	Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale Membre
Javier Santiso <i>Français et espagnol</i> 250 0	M	52	Administrateur indépendant	Président- Directeur Général de Mundi Ventures	2019	2023	3	

Nom Nationalité Nombre d'actions détenues Nombre de mandats dans d'autres sociétés cotées	Sexe	Âge ^(a)	Mandat	Fonction principale exercée	Début du 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours	Années de présence au conseil	Comités du conseil
Enrique Martinez Espagnol 85 189 0	M	50	Directeur Général Administrateur	Directeur Général Fnac Darty	2019	2023	3	Comité stratégique Membre
Franck Maurin Français 724 0	M	66	Administrateur représentant les salariés	Chef de produit	2019	2023	3	Comité des nominations et rémunérations Membre
Julien Ducreux Français 557 0	M	37	Administrateur représentant les salariés	Responsable de l'expérience client digitale ^(f)	2020	2024	2	

(a) Au 31 décembre 2021.

(b) Nominations provisoires en remplacement de membres démissionnaires, par le conseil d'administration du 15 décembre 2017, ratifiées par l'assemblée générale du 18 mai 2018.

(c) Membre du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale depuis le 23 février 2021. Avant cette date, Madame Daniela Weber-Rey était membre du comité d'audit.

(d) Membre du comité d'audit depuis le 23 février 2021. Avant cette date, Madame Caroline Grégoire Sainte Marie était membre du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale.

(e) Madame Delphine Mousseau a démissionné de ses fonctions d'administrateur le 26 janvier 2022.

(f) Julien Ducreux exerce les fonctions de Directeur web Fnac depuis le 1^{er} février 2022.

Administrateurs représentant les salariés

Lors de l'assemblée générale du 28 mai 2020, les actionnaires ont voté en faveur d'une modification de l'article 12 des statuts de Fnac Darty afin de modifier le seuil déclenchant l'obligation de désigner un second administrateur représentant les salariés au conseil qui a été ramené de 12 membres du conseil d'administration à 8 membres par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 dite « loi Pacte ». Lors de l'assemblée générale du 23 mai 2019, les actionnaires avaient déjà voté en faveur d'une modification de l'article 12 des statuts de Fnac Darty afin de permettre, dans les conditions visées par la loi, la nomination d'un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés au conseil d'administration de Fnac Darty SA. Cette modification statutaire a également permis à la Société de se conformer aux dispositions de l'article 8.1 du Code AFEP-MEDEF révisé en janvier 2020 qui recommande que « les administrateurs représentant les salariés élus ou désignés en application des exigences légales siègent au conseil de la Société qui déclare se référer aux dispositions du présent code dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise ».

Le ou les administrateurs représentant les salariés sont désignés selon les modalités suivantes : lorsqu'un seul administrateur est à désigner, la désignation est effectuée par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français. Lorsque deux administrateurs sont à désigner, la désignation est effectuée par

chacune des deux organisations syndicales ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour de ces élections.

La durée du mandat de l'administrateur représentant les salariés est de quatre ans.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un siège d'administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce.

Dans l'hypothèse où la Société ne serait plus soumise à l'obligation de désignation d'un administrateur représentant les salariés, le mandat du ou des représentants des salariés au conseil prend fin six mois suivant la réunion au cours de laquelle le conseil constate la sortie du champ de l'obligation.

Compte tenu du nombre de membres composant le conseil d'administration qui était, à la date de l'assemblée générale du 28 mai 2020, supérieur à 8, il a été décidé que la seconde organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour de ces élections nommerait un administrateur représentant les salariés dans les six mois suivant cette date. Ainsi, la CFDT, seconde organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages lors des dernières élections professionnelles a notifié le conseil d'administration en date du 14 octobre 2020 de la nomination de M. Julien Ducreux en qualité d'administrateur représentant les salariés. Le conseil d'administration a pris note cette nomination lors de la réunion du 21 octobre 2020.

Respect des obligations et recommandations en matière de composition du conseil d'administration et dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Thème	Dispositions légales, réglementaires, statutaires et des recommandations du Code AFEP-MEDEF	Situation de Fnac Darty au 31 décembre 2021
Parité	Article L. 22-10-3 du Code de commerce : « Les dispositions de l'article L. 225-18-1, relatives à la proportion minimale des administrateurs de chaque sexe, sont applicables sans condition de seuil aux sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé. »	Les femmes représentent 50 % et les hommes représentent 50 % des membres du conseil d'administration ^(a) .
Indépendance	§ 9.3 du Code AFEP-MEDEF : « La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. »	92 % des membres du conseil d'administration sont indépendants ^(a) .
Âge	Article L. 225-19 al. 2 du Code de commerce et article 12 des statuts : « Le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de soixante-dix ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs en fonctions. »	À l'exception d'un administrateur, tous les membres du conseil d'administration sont âgés de 70 ans ou moins. Âge moyen des administrateurs : 57,4 ans.
	Article L. 225-48 al. 1 du Code de commerce et article 14 des statuts : « Nul ne peut être nommé Président du conseil d'administration s'il a dépassé l'âge de soixante-cinq (65) ans. »	Le Président du conseil d'administration est âgé de 59 ans.
	Article L. 225-54 al. 1 du Code de commerce et article 17 des statuts : « Nul ne peut être nommé Directeur Général s'il a dépassé l'âge de soixante-cinq (65) ans. »	Le Directeur Général est âgé de 50 ans.

(a) Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans ce calcul, conformément aux dispositions légales. Suite à la démission de Madame Delphine Mousseau de son mandat d'administrateur en date du 26 janvier 2022, la proportion de femmes au sein du conseil d'administration est de 45 % et la proportion de membres indépendants est de 91 %.

Politique de diversité appliquée au conseil d'administration

Afin de répondre aux enjeux stratégiques de l'entreprise, favoriser les échanges de qualité, le conseil cherche à maintenir équilibre et complémentarité entre les profils des différents administrateurs. Pour cela, il s'attache en nommant de nouveaux administrateurs ou en renouvelant les administrateurs déjà présents à assurer la diversité des parcours et des compétences. Ces nominations et renouvellement prennent en compte les résultats des travaux menés par le comité des nominations et des rémunérations sur l'évaluation annuelle du conseil et des comités.

Outre la recherche d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes, d'une proportion élevée d'administrateurs indépendants, le conseil s'est attaché à maintenir le nombre d'administrateurs ayant une expérience internationale, ainsi que de maintenir les administrateurs ayant une expertise en termes de responsabilité sociale, environnementale et sociétale.

Ainsi en 2021, les renouvellements de mandats de Mesdames Caroline Grégoire Sainte Marie, Sandra Lagumina et de Monsieur Nonce Paolini ont permis de conforter ces objectifs.

3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Organisation de la gouvernance

Évolution de la composition du conseil d'administration et des comités en 2021 et début 2022

		Nature du changement	Date de la décision
Conseil d'administration	Caroline Grégoire Sainte Marie	Renouvellement du mandat d'administrateur	AG du 27 mai 2021
Conseil d'administration	Sandra Lagumina	Renouvellement du mandat d'administrateur	AG du 27 mai 2021
Conseil d'administration	Nonce Paolini	Renouvellement du mandat d'administrateur	AG du 27 mai 2021
Conseil d'administration	Delphine Mousseau	Démission du mandat d'administrateur	CA du 26 janvier 2022
Comité des rémunérations et nominations	Frank Maurin	Nomination en qualité d'administrateur représentant les salariés au comité des rémunérations et nominations	CA du 20 octobre 2021
Comité d'audit	Caroline Grégoire Sainte Marie	Nomination en qualité de membre en remplacement de Daniela Weber-Rey	CA du 23 février 2021
Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale	Daniela Weber-Rey	Nomination en qualité de membre en remplacement de Caroline Grégoire Sainte Marie	CA du 23 février 2021

Les renouvellements de mandat ont permis de maintenir la représentation des compétences et la diversité au sein du conseil d'administration et de ses comités.

Diversité des compétences au sein du conseil d'administration au 31 décembre 2021

Nom	Distribution	International	Finance	Gouvernance	Management/ Stratégie	RSE	RH	Digital
Jacques Veyrat			X	X	X	X		
Antoine Gosset-Grainville			X	X	X		X	
Daniela Weber-Rey		X	X	X	X			
Sandra Lagumina			X	X	X			
Carole Ferrand	X		X		X			
Delphine Mousseau	X	X			X	X		X
Nonce Paolini	X			X	X		X	
Brigitte Taittinger-Jouyet		X			X	X	X	
Caroline Grégoire Sainte Marie		X	X		X	X		
Jean-Marc Janailac		X	X	X	X	X		
Javier Santiso		X	X		X			X
Enrique Martinez	X	X			X		X	
Franck Maurin	X							
Julien Ducreux	X							X

3.1.2 / COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : PROPOSITIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 18 MAI 2022

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

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

En application du règlement intérieur du conseil d'administration adopté lors de la séance du 17 avril 2013 et dont la dernière mise à jour a été adoptée lors de la séance du 20 octobre 2021, le renouvellement du mandat des administrateurs par roulement périodique avait été mis en place. Par ailleurs, pour permettre la mise en œuvre ou le maintien d'un échelonnement des mandats de membres du conseil d'administration, l'article 12 des statuts prévoit la faculté de nommer des administrateurs pour une durée de deux ou trois années.

Le conseil d'administration dans sa séance du 23 février 2022 :

- a recueilli préalablement l'avis du comité des nominations et des rémunérations en vue de l'assemblée générale des actionnaires ;
- a pris en compte les travaux d'évaluation du fonctionnement du conseil et des comités spécialisés et les recommandations exprimées par les administrateurs au regard des compétences souhaitées au sein du conseil ;
- a procédé à l'examen des mandats des administrateurs qui arrivent à expiration lors de la prochaine assemblée générale, en tenant compte à la fois de l'expertise des administrateurs actuels et de la nécessité de maintenir le taux d'indépendance et respecter les règles de parité. Il a porté une attention particulière à l'expérience et à la connaissance des métiers du Groupe que chaque administrateur doit posséder pour participer efficacement aux travaux du conseil et de ses quatre comités, conformément à la politique de diversité adoptée par le conseil ;

- a constaté que les mandats de 3 administrateurs (sur un total de 11 administrateurs, à l'exception des administrateurs représentant les salariés, qui ne sont pas nommés par l'assemblée générale) arrivent à échéance à l'issue de l'assemblée générale devant se réunir en 2022 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations :

- le conseil d'administration soumet à l'approbation des actionnaires le renouvellement du mandat d'administrateur arrivant à échéance de Monsieur Jacques Veyrat, pour trois années, soit jusqu'à l'assemblée générale tenue en 2025 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- le conseil d'administration soumet à l'approbation des actionnaires le renouvellement du mandat d'administrateur arrivant à échéance de Madame Daniela Weber-Rey, pour quatre années, soit jusqu'à l'assemblée générale tenue en 2026 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- le conseil d'administration soumet à l'approbation des actionnaires le renouvellement du mandat d'administrateur arrivant à échéance de Monsieur Jean-Marc Janaillac, pour quatre années, jusqu'à l'assemblée générale tenue en 2026 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Ces renouvellements permettraient de maintenir notamment le niveau d'expérience internationale ainsi que l'expertise en matière de responsabilité sociale, environnementale et sociétale.

Si ces propositions de renouvellements sont approuvées par l'assemblée générale, le taux d'indépendance du conseil s'élèvera à 91 % et la proportion de femmes au conseil d'administration s'élèvera à 45 %.

Sous réserve du renouvellement de leur mandat, Madame Daniela Weber-Rey et Monsieur Jean-Marc Janaillac seront reconduits dans leurs fonctions de membre du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale. La composition des comités du conseil resterait par ailleurs inchangée.

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

Sont énumérés ci-après les mandats et fonctions des administrateurs exercés en 2021 et au cours des cinq dernières années. Il est précisé que les règles relatives au cumul des mandats sont, à la connaissance de la Société, respectées par les administrateurs.

Jacques Veyrat

59 ans – nationalité française

Administrateur indépendant et Président

Président du comité stratégique

4, rue Euler
Paris (75008)

Date de première nomination : 17 avril 2013

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé

Nombre d'actions détenues : 250

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 en dehors du Groupe

En France :

- Président d'Impala SAS
- Censeur, Louis Dreyfus Armateurs
- Administrateur de GBL (Groupe Bruxelles Lambert)
- Censeur, Neoen^(a)
- Administrateur d'Iliad^(a)

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

- Membre du conseil de surveillance d'Eurazeo^(a)
- Administrateur de Direct Énergie
- Administrateur de ID Logistics Group^(a)
- Administrateur d'Imerys^(a)
- Administrateur de HSBC France
- Administrateur de Nexity^(a)

(a) Sociétés françaises cotées.

Antoine Gosset-Grainville

55 ans – nationalité française

Administrateur indépendant et Vice-Président du conseil

Président du comité des nominations et des rémunérations

Membre du comité stratégique

51, rue François-I^{er}
Paris (75008)

Date de première nomination : 17 avril 2013

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice écoulé

Nombre d'actions détenues : 250

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 en dehors du Groupe

En France :

- Administrateur de La Compagnie des Alpes^(a)
- Associé fondateur de BDGS Associés
- Administrateur d'Axa SA^(a)

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

- Membre du conseil de surveillance de Schneider Electric^(a)

(a) Sociétés françaises cotées.

Daniela Weber-Rey

64 ans – nationalité allemande

Administrateur indépendant

Membre du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Kronberger Strasse 49
60323 Frankfurt Am Main (Allemagne)

Date de première nomination : 15 décembre 2017

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé

Nombre d'actions détenues : 250

Diplômée d'un master en droit de l'université de Columbia, New York et de l'Université Franco-Allemande (UFA), Daniela Weber-Rey est nommée membre du barreau de Francfort en 1984 et de New York en 1986. Pendant près de trente ans, Daniela Weber-Rey est successivement avocate et *partner* au sein du cabinet Pünder Volhard & Weber, puis du cabinet Clifford Chance, conseil auprès de différents organismes européens et, pendant cinq ans, membre du conseil d'administration de BNP Paribas. Elle est membre de la Commission gouvernementale du *German Corporate Governance Code*, membre du *Board* de l'*European Corporate Governance Institute* conseil de l'Université Franco-allemande (UFA) et membre du conseil du *Leibniz Institute for financial research SAFE* ainsi que membre non exécutif du conseil de HSBC Trinkaus & Burkhardt AG. Entre 2013 et 2016, Daniela Weber-Rey a rejoint la Deutsche Bank AG en tant que *Chief Governance Officer* et *Deputy Global Head of Compliance*. Elle est élevée au rang de chevalier de la Légion d'honneur en 2010 pour son engagement en faveur des relations franco-allemandes et au rang d'officier de l'ordre des Arts et des Lettres en 2021 pour son engagement pour la collaboration culturelle entre l'Allemagne et la France.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 en dehors du Groupe

À l'étranger :

- Administrateur et membre du comité des risques et du comité d'audit de HSBC Trinkaus & Burkhardt AG (Düsseldorf)
- *Trustee* de l'*European Corporate Governance Research Foundation* (Bruxelles)
- Membre du conseil de l'Université Franco-Allemande (UFA)
- Membre du conseil du *Leibniz Institute for Financial Research SAFE*

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

- Membre du conseil d'administration de BNP Paribas^(a)
- *Board Member* de l'*European Corporate Governance Institute* (Bruxelles)

(a) Sociétés françaises cotées.

Sandra Lagumina

54 ans – nationalité française

Administrateur indépendant

Membre du comité d'audit

4, place de l'Opéra
Paris (75002)

Date de première nomination : 15 décembre 2017

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice écoulé

Nombre d'actions détenues : 250

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 en dehors du Groupe

En France :

- Administrateur et membre du comité des nominations et des rémunérations de FNSP
- Membre du collège de l'Autorité de la concurrence
- Présidente d'Agence France Museum
- Membre du conseil d'administration de Space Able
- Élu au collège des Personnes qualifiées de la Fondation pour la Comédie Française

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

- Directrice Générale déléguée en charge des infrastructures gazières et de la Chine d'Engie
- Administrateur de GRDF
- Administrateur de GRT GAZ
- Administrateur de Storengy
- Administrateur d'Elengy
- Administrateur de GTT
- Administrateur d'Engie IT
- Directrice Générale de GRDF
- Administrateur et membre du comité RSE d'Abertis
- Administrateur et membre du comité de la stratégie de Naval Group

Carole Ferrand

51 ans – nationalité française

Administrateur indépendant

Présidente du comité d'audit

Membre du comité stratégique

11, rue de Tilsitt
Paris (75017)

Date de première nomination : 17 avril 2013

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2024 sur les comptes de l'exercice écoulé

Nombre d'actions détenues : 250

Diplômée de l'École des hautes études commerciales (promotion 1992), Carole Ferrand débute sa carrière chez PriceWaterhouseCoopers où elle exerce des fonctions d'audit puis de conseil financier au sein du département Transaction Services, pour rejoindre en 2000 Sony France, filiale française de la branche électronique grand public et professionnelle du groupe Sony Corporation, comme directrice financière puis secrétaire générale à partir de 2002. En 2011, elle occupe les fonctions de directrice financière du groupe Europacorp. Depuis janvier 2013, elle est directrice des financements au sein du groupe Artémis et en charge de l'accompagnement stratégique et financier de certaines participations. Depuis juin 2018, elle est directrice financière du groupe Capgemini.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 en dehors du Groupe

En France :

- Présidente d'honneur et administrateur de Terra Nova (association loi 1901)
- Présidente de Capgemini Ventures SAS
- Membre du comité de direction de June 21 SAS

À l'étranger :

- Administrateur Capgemini Solutions Canada Inc, Canada
- Administrateur Capgemini UK, Plc, Royaume-Uni
- Administrateur CGS Holdings Ltd, Royaume-Uni
- Administrateur Capgemini España SL, Espagne
- Administrateur Altran Innovacion SIU, Espagne

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

- Administrateur de June 21 SAS
- Suppléante d'Alain de Marcellus, Capgemini Brasil SA, Brésil
- Administrateur de Capgemini^(a)
- Administrateur de Sebdo, Le Point
- Administrateur d'Archer Obligations (ex-Artémis 21)
- Administrateur des Éditions Tallandier
- Membre du comité d'audit de Capgemini^(a)
- Administrateur de Palazzo Grassi
- Administrateur de Collection Pinault – Paris

(a) Sociétés françaises cotées.

Delphine Mousseau

50 ans – nationalité française

Administrateur indépendant jusqu'au 26 janvier 2022

Membre du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Rönnestr. 6
14057 Berlin (Allemagne)

Date de première nomination : 15 décembre 2017

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2024 sur les comptes de l'exercice écoulé^(a)

Nombre d'actions détenues : 258

Diplômée de HEC et titulaire d'un master en Administration des entreprises, Delphine Mousseau commence sa carrière en 1995 en tant que chef de projet au Boston Consulting Group. En 1999 elle rejoint Plantes-et-Jardins.com en tant que directrice des opérations. De 2007 à 2011, elle occupe le poste de directrice E-commerce Europe chez Tommy Hilfiger. Par la suite, elle travaille en tant que consultante indépendante, principalement pour l'ancien groupe Primondo. De 2014 à 2018, Delphine Mousseau a été *VP Markets* chez Zalando. Elle est actuellement consultante indépendante.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 en dehors du Groupe

À l'étranger :

- Membre du conseil consultatif de Flaconi GmbH (Allemagne)

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

- *VP Markets* de Zalando SE
- Membre du conseil de gouvernance de Camaieu (Modacim)

(a) Madame Delphine Mousseau a démissionné de ses fonctions d'administrateur le 26 janvier 2022.

Nonce Paolini

72 ans – nationalité française

Administrateur indépendant

Membre du comité des nominations et des rémunérations

34, rue Copernic
Paris (75116)

Date de première nomination : 17 avril 2013

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice écoulé

Nombre d'actions détenues : 250

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021

Néant.

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

Néant.

Brigitte Taittinger-Jouyet

62 ans – nationalité française

Administrateur indépendant

Présidente du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Membre du comité des nominations et des rémunérations

Membre du comité stratégique

74, rue Raynouard
Paris (75016)

Date de première nomination : 17 avril 2013

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2024 sur les comptes de l'exercice écoulé

Nombre d'actions détenues : 250

Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise d'histoire de l'Université des sciences humaines. Chef de publicité chez Publicis (1984-1988), Brigitte Taittinger-Jouyet devient en 1988 chef de mission à la direction Marketing du groupe du Louvre en charge des produits industriels et de l'hôtellerie économique. De 1991 à 2012, elle est Présidente de la Société des Parfums Annick Goutal. De 2013 à 2017, elle est directrice de la stratégie et du développement de l'Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po – Paris). Elle est administratrice de HSBC France, de Suez et Présidente de la fondation ARSEP.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 en dehors du Groupe

En France :

- Administrateur de HSBC France
- Administrateur et membre du comité nominations et rémunérations et du comité RSE et éthique de Suez^(a)
- Administrateur de Baron Philippe de Rothschild (activité vinicole)
- Présidente de la Fondation pour la recherche de la sclérose en plaques

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

Néant.

(a) Sociétés françaises cotées.

Caroline Grégoire Sainte Marie

64 ans – nationalité française

Administrateur indépendant

Membre du comité d'audit

36, avenue Duquesne
Paris (75007)

Date de première nomination : 18 mai 2018

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice écoulé

Nombre d'actions détenues : 500

Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, Caroline Grégoire Sainte Marie est également titulaire d'une licence en droit commercial de l'université Paris I. Elle débute son parcours professionnel en 1981 chez Xerox France en tant que contrôleur financière. En 1984, elle intègre le groupe pharmaceutique Hoechst où elle occupe successivement plusieurs fonctions dans le domaine financier chez Roussel Uclaf SA, avant d'être nommée en 1994 directrice financière d'Albert Roussel Pharma GmbH, membre du comité exécutif. En 1996, elle rejoint Volkswagen France avant d'intégrer, en 1997, le groupe Lafarge en tant que directrice financière de Lafarge Speciality Products (LMS). En 2000, elle est nommée *Senior Vice Président Mergers & Acquisitions* de la division Ciment du groupe. À ce poste, Caroline Grégoire Sainte Marie a notamment piloté la stratégie financière du rachat de l'entreprise Blue Circle. En 2004, elle devient Directrice Générale pour l'Allemagne et la République tchèque. En 2007, elle est nommée Présidente-Directrice Générale de Tarmac France et Belgique, avant de devenir en 2009 Présidente-Directrice Générale de Frans Bonhomme. Caroline Grégoire Sainte Marie a été membre des conseils d'administration d'Eramet (de 2012 à 2016), de Safran (de 2011 à 2015), de FLSMIDTH (de 2012 à 2019) et de Wienerberger (de 2015 à 2020). Depuis 2011, Caroline Grégoire Sainte Marie est membre des conseils d'administration de Groupama, Vinci, et Elkem. Elle est également administrateur au titre d'investisseur de Calyos, ainsi que *Senior Advisor* chez HIG European Capital Partners. Elle est chevalier de la Légion d'honneur.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 en dehors du Groupe

En France :

- Administrateur indépendant, Présidente du comité des nominations et des rémunérations et membre du comité d'audit de Groupama^(a)
- Administrateur indépendant, membre du comité stratégique de Vinci^(a)

À l'étranger :

- Administrateur et membre du comité des rémunérations de ELKEM (Norvège) / Bluestar (Chine) jusqu'en avril 2021
- Administrateur et présidente du comité de rémunération et membre du comité d'audit de Bluestar Adisseo Corporation (Shanghai) depuis le 28 octobre 2021

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

- Administrateur indépendant et membre du comité stratégique d'Eramet^(a)
- Administrateur, Censeur et membre du comité d'audit de Safran^(a)
- Administrateur indépendant, membre du comité d'audit et membre du comité technologique de FLSMIDTH, Danemark
- Administrateur indépendant, Vice-Présidente, Présidente du comité RSE, membre du comité d'audit et membre du comité stratégique de Wienerberger, Autriche

(a) Sociétés françaises dont les actions et/ou obligations sont cotées.

Jean-Marc Janaillac

68 ans – nationalité française

Administrateur indépendant

Membre du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

15, rue de Poissy
Paris (75005)

Date de première nomination : 23 mai 2019

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé

Nombre d'actions détenues : 250

Licencié en droit (1976), diplômé de l'École des hautes études commerciales (1975) et de l'École nationale d'administration (1980), Jean-Marc Janaillac dirige successivement de 1980 à 1983 le cabinet des préfetures du Finistère et du Val-d'Oise, puis il est chef de cabinet du secrétaire d'État au Tourisme de 1983 à 1984.

Il dirige ensuite, de 1984 à 1987, les services français du tourisme pour l'Amérique du Nord à New York, avant de prendre la direction générale de la Maison de la France, chargée de la promotion à l'étranger du tourisme français, de 1987 à 1997. À ce titre, il est membre du conseil d'administration d'Air France de 1989 à 1994. Directeur Général adjoint, puis Directeur Général délégué d'AOM (1997-1999), Jean-Marc Janaillac intègre ensuite le groupe Maeva où il occupe les fonctions de Président-Directeur Général avant devenir Président de l'Office de tourisme et des congrès de Paris de 2002 à 2004. De 2004 à 2012, il est Directeur Général développement groupe de la RATP, Président-Directeur Général de RATP Développement. Jean-Marc Janaillac est Président-Directeur Général de Transdev de décembre 2012 à juin 2016, puis exerce les fonctions de Président de l'UTP (Union des transports publics et ferroviaires) de 2013 à 2015. Il a été Président-Directeur Général d'Air France KLM de 2016 à 2018. Depuis octobre 2018, il est *senior advisor* du cabinet de conseil en stratégie Roland Berger et il a été élu en décembre 2018 Président de la FNEGE (Fondation nationale pour l'enseignement de gestion des entreprises).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 en dehors du Groupe

En France :

- Président de SAS Hermina
- Président de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE)
- *Senior advisor* de Roland Berger
- Administrateur de l'Association pour le droit à l'initiative économique
- Membre du *Strategic advisory board* de Tikehau Private Equity
- Membre de la commission de surveillance de la Caisse des Dépôts
- Administrateur de Getlink^(a)
- Membre du conseil de surveillance de Navya^(a)
- Administrateur de l'association article 1
- *Senior Advisor* d'Antin infrastructures

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

- Président du conseil d'administration d'Air France^(a)
- Président-Directeur Général d'Air France KLM^(a)

(a) Société française cotée.

Javier Santiso

52 ans – nationalités française et espagnole

Administrateur indépendant

Calle Dalia 263
28109 Alcobendas
Madrid (España)

Date de première nomination : 23 mai 2019

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice écoulé

Nombre d'actions détenues : 250

Diplômé de l'Institut des sciences politique de Paris, de l'École des hautes études commerciales (HEC) et titulaire d'un doctorat en économie politique internationale terminé à Oxford, Javier Santiso a débuté son parcours professionnel à la banque d'affaires Indosuez à Paris.

De 2000 à 2005, il est Directeur Général et chef économiste pour les marchés émergents chez BBVA, basé à Madrid, puis Directeur Général et chef économiste du Centre de développement de l'OCDE à Paris. En 2010, il rejoint Telefónica en tant que directeur des fonds d'innovation de *venture capital* et de transformation corporative et travaille depuis Madrid avec celui qui est maintenant le Président de l'opérateur. Par la suite il est basé à Londres en tant que responsable des investissements en Europe de Khazanah, le fonds souverain de Malaisie, et également responsable global des investissements technologiques. Il est membre du comité exécutif et du comité d'investissements de Khazanah ainsi que membre du conseil d'administration d'Axiata Digital, l'opérateur de télécoms de Malaisie. Il est maintenant CEO de Mundi Ventures, un fond de *venture capital* qui investit dans les nouvelles technologies et start-up européennes depuis Londres et Madrid. Javier Santiso est *Young global leader* du Forum économique de Davos. Il a les nationalités française et espagnole. En janvier 2021, il est devenu membre indépendant du conseil d'administration de Prisa, une société espagnole et en 2022, membre du conseil d'administration du journal *Le Monde* à Paris.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 en dehors du Groupe

En France :

- Membre du conseil d'administration du journal *Le Monde*

À l'étranger :

- Président-Directeur Général de Mundi Ventures, Espagne
- Membre du conseil d'administration de Prisa, Espagne

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

- Membre du conseil d'administration d'Axiata Digital, Malaisie
- Président du conseil d'administration de Khazanah Europe, Angleterre
- Membre du comité exécutif et du comité d'investissements de Khazanah, Malaisie

Enrique Martinez

50 ans – nationalité espagnole

Directeur Général

Administrateur

Membre du comité stratégique

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

Date de première nomination en qualité de Directeur Général : 17 juillet 2017

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 23 mai 2019

Date d'expiration du mandat de Directeur Général : durée illimitée

Date d'expiration du mandat d'administrateur : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice écoulé

Nombre d'actions détenues : 85 189

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 au sein du Groupe

En France :

- Président-Directeur Général de Fnac Darty Participations et Services
- Président du conseil d'administration de Nature & Découvertes

À l'étranger :

- Administrateur de Grandes Almacenes Fnac España
- Administrateur de Fnac Luxembourg

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 en dehors du Groupe

- Administrateur indépendant de Nuxe

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

- Gérant non associé de Codirep
- Président de Relais Fnac
- Président de Fnac Périphérie
- Président de Fnac Accès
- Président-Directeur Général de Fnac Paris
- Président de Fnac Direct
- Président de Fnac Jukebox
- Administrateur délégué et Président de Fnac Belgium
- Administrateur de Fnac Monaco
- Administrateur et Président du conseil d'administration de Fnac Suisse
- Administrateur de SwissBillet
- Administrateur de Kesa France
- Director de Kesa Sourcing Ltd
- Director de Kesa Holdings Ltd
- Director de Fnac Darty Asia Ltd
- Director de Kesa International
- Administrateur de Shaker Group, société cotée à la Bourse de Riyad (Tadawul) (jusqu'à juillet 2020) ^(a)

(a) Société cotée.

Franck Maurin

66 ans – nationalité française

Administrateur représentant les salariés

Membre du comité des nominations et des rémunérations

9, rue des Bateaux-Lavoirs
Ivry-sur-Seine (94200)

Date de première nomination : 8 octobre 2019

Date d'expiration du mandat : 8 octobre 2023

Nombre d'actions détenues : 724 ^(a)

Diplômé d'une maîtrise de sciences économiques et d'un DEA en économétrie, Franck Maurin a débuté sa carrière chez Darty en 1977 en qualité de vendeur magasin. Il rejoint les Charbonnages de France en 1982 en tant que *category manager* des produits styréniques et dérivés. Franck Maurin rejoint à nouveau Darty en 1983 lors de la création de sa filiale Dacem en tant que chef de produit. À compter de 2002, Franck Maurin participe à la mise en place de projets relatifs au service après-vente en France et en Italie, il prend également en charge la gestion centralisée des accessoires vendus en magasin. À la direction des opérations depuis 2017, il participe à la négociation des accords SAV et des retours produits. Depuis 2021, Frank Maurin prend en charge la gestion des pièces détachées, en partenariat avec une société leader sur son secteur d'achat et stock de pièces, pour rendre les appareils fabriqués aux marques de Fnac Darty et importés de Chine réparables et durables.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021

n. a.

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

n. a.

(a) Pas d'obligation de détention minimale d'actions du fait de sa qualité de représentant des salariés.

Julien Ducreux

37 ans – nationalité française

Administrateur représentant les salariés

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

Date de première nomination : 14 octobre 2020

Date d'expiration du mandat : 14 octobre 2024

Nombre d'actions détenues : 557 ^(a)

Diplômé d'un master pro en management de l'innovation en communication, Julien Ducreux a commencé sa carrière au sein du groupe SNCF où il a exercé successivement les postes de chef de projets, responsable du digital de la marque SNCF puis responsable de l'expérience client digitale des gares. Au cours de sa carrière au sein du groupe SNCF, il a participé aux projets de digitalisation et de transformation du groupe. Il rejoint Fnac Darty en 2018 au poste de responsable de l'expérience client digitale et du *customer insight*. Julien a également la responsabilité des applications mobiles du Groupe et la coordination internationale des projets digitaux. Le 1^{er} février 2022, Julien Ducreux est nommé « directeur web FNAC » tout en conservant la responsabilité de l'expérience client digitale du Groupe.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021

n. a.

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

n. a.

(a) Pas d'obligation de détention minimale d'actions du fait de sa qualité de représentant des salariés.

3.1.4 / EXAMEN DE L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Pour examiner la qualification d'indépendance d'un administrateur et prévenir les éventuels risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la direction, la Société ou le Groupe, le conseil a retenu les critères définis dans le Code AFEP-MEDEF (§ 9.5), qui sont les suivants :

Critère n° 1 : salarié mandataire social au cours des cinq dernières années	■ Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société que celle-ci consolide.
Critère n° 2 : mandats croisés	■ Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère n° 3 : relations d'affaires significatives	■ Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe est débattue par le conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel.
Critère n° 4 : lien familial	■ Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère n° 5 : commissaire aux comptes	■ Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.
Critère n° 6 : durée de mandat supérieure à 12 ans	■ Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des 12 ans.
Critère n° 7 : statut du dirigeant mandataire social non exécutif	■ Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.
Critère n° 8 : statut de l'actionnaire important	■ Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Les déclarations relatives aux conflits d'intérêts, aux conventions réglementées et aux condamnations sont présentées au paragraphe 3.1.10 « Déontologie des administrateurs et autres informations ».

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

	Critère n° 1	Critère n° 2	Critère n° 3	Critère n° 4	Critère n° 5	Critère n° 6	Critère n° 7	Critère n° 8
Jacques Veyrat	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Brigitte Taittinger-Jouyet	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Delphine Mousseau ^(a)	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Daniela Weber-Rey	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Sandra Lagumina	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Antoine Gosset-Grainville	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Nonce Paolini	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Caroline Grégoire Sainte Marie	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Enrique Martinez	Non conforme	Non conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Jean-Marc Janailac	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Javier Santiso	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Carole Ferrand	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Franck Maurin	Non conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Julien Ducreux	Non conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme

(a) Madame Delphine Mousseau a démissionné de ses fonctions d'administrateur le 26 janvier 2022.

Ainsi, 11 administrateurs sur 14 membres du conseil au 31 décembre 2021 sont qualifiés d'administrateurs indépendants. Les administrateurs indépendants n'ont aucun lien d'affaires avec la Société et ne perçoivent pas de rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

3.1.5 / PLAN DE SUCCESSION

Le comité des nominations et des rémunérations examine périodiquement le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux mais également des instances dirigeantes, membres du comité exécutif et managers clés.

Le plan envisage la succession des mandataires sociaux aussi bien à court terme dans le cas de successions imprévisibles (démission, empêchement, décès...) qu'à plus long terme, dans le cadre de successions prévisibles (problème de performance, échéance de mandat, retraite...).

Ces plans sont travaillés avec la collaboration de la direction générale. Le comité peut également être assisté d'un cabinet indépendant.

Le comité des nominations et des rémunérations s'est réuni le 16 novembre 2021 en la présence du Président et du Directeur Général de l'entreprise pour revoir les plans de succession des dirigeants mandataires sociaux, des membres du comité exécutif et des managers clés. Le comité a notamment revu le processus de succession, la procédure de sélection des membres du conseil, la politique de diversité. Il a pu travailler sur le renouvellement des mandats d'administrateurs intervenant en 2022.

En ce qui concerne les membres du comité exécutif et les managers clés, les travaux réalisés se sont notamment appuyés sur les résultats des revues de développement menés au cours de l'année par les managers de l'entreprise selon les processus établis par la direction générale et la direction des ressources humaines du Groupe.

Le comité a rendu compte de ses travaux au conseil d'administration dans sa séance du 26 janvier 2022.

3.1.6 / MODALITÉ D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Conformément aux termes de l'article 16 des statuts de la Société, le conseil d'administration du 17 juillet 2017, suivant l'avis du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de dissocier les fonctions de Président du conseil d'administration de celles de Directeur Général. En effet, le comité des nominations et des rémunérations a estimé qu'une telle dissociation de fonctions permettrait à la direction générale, dans la période faisant suite à l'acquisition du Groupe Darty, de se concentrer sur les priorités opérationnelles du Groupe, et notamment poursuivre les travaux d'intégration de Fnac et Darty, s'assurer de la réalisation des synergies annoncées, et faire face à une concurrence accrue.

Le conseil d'administration du 17 juillet 2017 a décidé de nommer Enrique Martinez en qualité de Directeur Général, traduisant sa volonté de poursuivre la transformation du Groupe engagée ces dernières années en s'appuyant sur l'équipe de management en place, et de mener efficacement à son terme le processus d'intégration de la Fnac et de Darty engagé en 2016.

L'assemblée générale du 23 mai 2019 a nommé Enrique Martinez membre du conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et des rémunérations du 4 février 2019. Le conseil d'administration considère en effet comme essentielle la participation pleine et entière du Directeur Général en qualité d'administrateur aux débats du conseil d'Administration.

Les pouvoirs du Directeur Général sont ceux que lui confère la loi. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Il convient de se référer au paragraphe 3.2.2.2 pour les limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général.

3.1.7 / PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

Le règlement intérieur mis à jour par le conseil d'administration lors de la séance du 17 octobre 2019 a notamment précisé les missions particulières suivantes du Président :

- le Président est chargé des relations des actionnaires de la Société avec le conseil sur les sujets de gouvernement d'entreprise. Il est également chargé de maintenir la qualité des relations avec les actionnaires stratégiques de la Société, en liaison étroite avec le Directeur Général ;

- le Président peut, sans préjudice des prérogatives du conseil d'administration et de ses comités, être consulté par le Directeur Général sur tous les événements significatifs en ce qui concerne la stratégie de la Société et les grands projets de croissance.

En vue de l'exercice des missions visées ci-dessus, le Président a accès à tout document ou information qu'il jugerait nécessaire ou utile à l'exercice de ses missions. Il peut consulter le secrétaire du conseil et le directeur financier de la Société, et bénéficier de l'assistance du secrétariat général de la Société pour les tâches administratives résultant de ces missions.

Dans le cadre de ses missions, le Président échange régulièrement avec la direction générale ainsi que les membres du comité exécutif afin de préparer l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration. Au cours de l'exercice 2021, il a participé activement au suivi du déploiement du plan stratégique Everyday notamment au travers de points réguliers avec la direction générale. Il a également pour mission d'entretenir le dialogue actionnarial. À ce titre, il échange avec les principaux actionnaires de Fnac Darty SA. Il intervient également auprès du marché lors des roadshows organisés par le Groupe.

3.1.8 / COMITÉ EXÉCUTIF

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

Le 15 mars 2021, le Groupe a annoncé une nouvelle organisation du comité exécutif de Fnac Darty au service de l'ambition du nouveau plan stratégique du Groupe, Everyday. Cette nouvelle organisation a pris effet au 30 mars 2021. Le comité exécutif du Groupe est composé des personnes suivantes au 1^{er} mars 2022 :

- Enrique Martinez, Directeur Général Groupe ;
- Annabel Chaussat, Directrice Générale Fnac Espagne ;
- Anne-Laure Feldkircher, directrice exécutive transformation et stratégie Groupe ;
- Tiffany Foucault, directrice des ressources humaines ;
- François Gazuit, directeur Exploitation ;
- Frédérique Giavarini, secrétaire générale en charge de la responsabilité sociétale et environnementale et de la gouvernance Groupe et Directrice Générale de Nature & Découvertes ;
- Vincent Gufflet, directeur Services et Opérations ;
- Samuel Loiseau, directeur Client, Marketing et Développement commercial ;
- Jean-Briec Le Tinier, directeur financier Groupe ;
- Charles-Henri de Maleissye, Directeur Général Fnac Vanden Borre en Belgique ;
- Julien Peyrafitte, directeur commercial France ;
- Cécile Trunet-Favre, directrice de la communication et des affaires publiques ;
- Olivier Theulle, directeur de l'e-commerce et du digital.

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

3.1.9 / POLITIQUE DE MIXITÉ DES INSTANCES DIRIGEANTES

L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, le développement de la mixité professionnelle ont été identifiés comme des enjeux prioritaires pour le Groupe. Avec 39,1 % de femmes dans l'effectif total, mais seulement 26,6 % de femmes aux postes de leadership, Fnac Darty s'est fortement engagé à renforcer son action en faveur d'une plus grande mixité, en particulier aux postes hiérarchiques. Il en va de l'attractivité de la marque employeur comme de la capacité du Groupe à répondre à cet enjeu de société majeur.

Afin de pousser l'ensemble de l'entreprise, filiales comprises, à faire de cet enjeu une priorité, un objectif ambitieux a été fixé par le conseil d'administration sur proposition de la direction générale :

- pour le comité exécutif et à l'instar des règles applicables au conseil d'administration, atteindre puis maintenir un pourcentage d'au moins 40 % de personnes du sexe sous-représenté d'ici 2025 – actuellement, le pourcentage de femmes y est de 38 % contre 33 % à fin décembre 2020 ;
- pour le « Leadership group » atteindre 35 % de femmes d'ici 2025 – soit plus de 10 points de plus qu'en 2019 et en 2020, avec une progression de 2 points par an jusqu'en 2024 puis 3 points en 2025. Le *Leadership Group* est constitué des membres du Comex, des principaux cadres dirigeants et managers clés du Groupe en France et à l'international (salariés ayant un grade 19 et plus selon la méthodologie de pesée de postes Korn Ferry Hay).

À fin 2021 le pourcentage de femmes au *Leadership Group* est de 26,60 % contre 24,34 % à fin 2020, soit un résultat en ligne avec nos objectifs.

Afin de parvenir à ces objectifs, quatre grands plans d'actions ont été définis dans un accord Groupe signé en mars 2021 :

1. l'embauche : garantir des procédures de recrutement qui ne soient pas discriminatoires ;
2. la formation : faciliter l'accès à la formation pour les femmes ;
3. la promotion : s'assurer que les RH et les managériaux de gestion de carrière soient neutres et objectifs ;
4. la rémunération : assurer au niveau Groupe l'équité de traitement salarial. Ces éléments sont davantage détaillés dans la section 2.1.1 du présent document, intitulée « Développer l'égalité professionnelle, la qualité de vie au travail et l'engagement ».

Dans ce cadre, la direction générale informe annuellement le conseil d'administration des résultats obtenus.

3.1.10 / DÉONTOLOGIE DES ADMINISTRATEURS ET AUTRES INFORMATIONS

Conflits d'intérêts – Conventions réglementées – Condamnations

- À la connaissance de la Société, il n'existe, à la date d'établissement du présent Document d'enregistrement universel, aucun lien familial entre les membres du conseil d'administration et de la direction générale de la Société.
- À la connaissance de la Société et au 31 décembre 2021, aucune personne membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, au cours des cinq dernières années : (i) n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, (ii) n'a été concerné par une faillite, mise sous séquestre, liquidation, ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en ayant occupé des fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, (iii) n'a fait l'objet d'une mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés) et (iv) n'a été déchue par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.
- À la connaissance de la Société et au 31 décembre 2021, aucun conflit d'intérêts potentiel n'est identifié entre les devoirs de l'une quelconque des personnes membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs.
- À la connaissance de la Société et au 31 décembre 2021, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires ou avec des clients, fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale.
- À la connaissance de la Société et au 31 décembre 2021, il n'existe pas d'avantage octroyé au terme de contrats de service liant l'un des mandataires sociaux à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales.
- À la connaissance de la Société et au 31 décembre 2021, il n'existe aucune restriction acceptée par les personnes membres d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance concernant la cession, dans un certain laps de temps, des titres de l'émetteur qu'elles détiennent, à l'exception des règles relatives à la prévention des opérations d'initiés et des règles relatives aux obligations de détention au nominatif par les dirigeants mandataires sociaux des titres acquis définitivement sur les plans d'attributions gratuites d'actions et d'options qui leur sont attribués conformément aux articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce.

Le règlement intérieur mis à jour par le conseil d'administration du 20 octobre 2021 prévoit, en matière de gestion des conflits d'intérêts, les éléments suivants :

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

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

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

3.2 / Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle

3.2.1 / COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément à l'article 15 (5) des statuts de la Société, le conseil d'administration de la Société a décidé au cours de sa séance du 24 juin 2013 la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet à leur examen.

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

3.2.1.1 / Comité d'audit

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

Composition

Le comité d'audit est composé de trois membres, dont aucun ne doit être dirigeant mandataire social exécutif dans la Société, nommés pour une durée indéterminée (étant précisé que leur mandat viendra à expiration, en tout état de cause, lors de l'expiration de leur mandat de membre du conseil d'administration) et choisis en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes.

Ainsi, dans le respect des recommandations du Code AFEP-MEDEF, le règlement intérieur du comité prévoit que les administrateurs indépendants constituent au minimum les deux tiers du comité d'audit. Les administrateurs qui composent le comité d'audit sur l'année 2021 sont tous indépendants.

La composition de ce comité a été modifiée par le conseil d'administration de la Société lors de ses séances des 22 octobre 2015, 23 mai 2016, 15 décembre 2017, et 23 février 2021. Le comité d'audit est composé de trois membres : Carole Ferrand (administrateur indépendant) sa Présidente, Caroline Grégoire Sainte Marie (administrateur indépendant) et Sandra Lagumina (administrateur indépendant).

Les membres du comité d'audit ont tous une compétence reconnue en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes, alliant leurs expertises dans le domaine de la direction générale et opérationnelle ou financière d'établissements

bancaires et d'entreprises comme le confirment leurs parcours professionnels (voir section 3.1.3 « Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et le Directeur Général » du Document d'enregistrement universel).

Attributions

La mission du comité d'audit est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et de s'assurer de l'efficacité du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne opérationnel, afin de faciliter l'exercice par le conseil d'administration de ses missions de contrôle et de vérification en la matière.

Dans ce cadre, le règlement intérieur du comité d'audit prévoit qu'il exerce notamment les missions principales suivantes :

- *suivi du processus d'élaboration de l'information financière* – Le comité d'audit a pour mission d'examiner, préalablement à leur présentation au conseil d'administration, les comptes sociaux et consolidés, annuels ou semestriels, et notamment d'apprécier la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives, les provisions et leurs ajustements et toute situation pouvant générer un risque significatif pour le Groupe, ainsi que toute information financière ou tout rapport trimestriel, semestriel ou annuel sur la marche des affaires sociales, ou établi à l'occasion d'une opération spécifique (apport, fusion, opération de marché, etc.). Le comité s'assure de la pertinence, de la permanence, de la fiabilité et de la bonne application des méthodes comptables en vigueur dans la Société et ses principales filiales pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux. Il examine le périmètre des sociétés consolidées et les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses, ainsi que les opérations importantes ou complexes (acquisitions ou cessions significatives, restructurations, opérations de couverture, existence d'entités ad hoc, provisions importantes, etc.) qui ont eu une incidence sur les comptes de l'entreprise. Le comité doit notamment se pencher sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts. Le comité examine également les modalités d'établissement de toute autre information financière et comptable publiée ou communiquée aux actionnaires ou au marché. L'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la direction décrivant l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale et les engagements hors bilan significatifs de la Société ainsi que les options comptables retenues ;

- *suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs aux opérations et au traitement de l'information financière, extra-financière et comptable* – Le comité d'audit a pour mission de s'assurer de la pertinence, de la fiabilité et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne, d'identification, de couverture et de gestion des risques de la Société relatifs à ses activités et au traitement de l'information financière, extra-financière et comptable, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance. Le comité doit veiller à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives relevées. À cette fin, il est informé des principaux constats des commissaires aux comptes et de l'audit interne. Le comité examine également régulièrement la cartographie des risques métiers et les risques et engagements hors bilan significatifs de la Société et de ses filiales. Il apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informe le conseil, le cas échéant. Le comité donne son avis sur la mission et l'organisation de l'audit interne du Groupe et sur son plan de travail, entend le responsable de l'audit interne et examine les rapports d'audit interne ou une synthèse périodique de ces rapports ;
- *suivi de la procédure d'évaluation régulière des conventions courantes conclues à des conditions normales* – Conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, la procédure permettant l'évaluation régulière des conventions courantes conclues à des conditions normales, intervenues directement ou par personne interposée entre Fnac Darty SA et l'un de ses mandataires sociaux ou actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, ou auxquelles une de ces personnes est indirectement intéressée, ou intervenue entre Fnac Darty SA et une entreprise, si le Directeur Général, l'un des Directeurs Généraux délégués ou l'un des administrateurs de la Société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, membre du conseil de surveillance ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise, vise à s'assurer que ces conventions remplissent effectivement ces conditions. La direction juridique et la direction financière du Groupe évaluent une fois par an les conventions courantes conclues à des conditions normales en s'appuyant, pour les notions d'« opérations courantes » et de « conditions normales », notamment sur le guide de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes de 2014 sur les conventions réglementées et courantes. Elles pourront, le cas échéant,

faire intervenir les commissaires aux comptes, afin d'identifier les éventuelles conventions susceptibles d'être requalifiées en conventions réglementées. Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation. Les conventions conclues par Fnac Darty SA avec les sociétés dont Fnac Darty SA détient, directement ou indirectement, la totalité du capital, le cas échéant déduction faite du nombre minimum d'actions requis pour satisfaire aux exigences légales, sont exclues du champ d'application de la procédure d'évaluation. La direction juridique et la direction financière rendent compte de cette évaluation annuellement au comité d'audit et au conseil d'administration ;

- *suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes de la Société* – Conformément à la loi et au Règlement européen, les commissaires aux comptes doivent présenter au comité leur programme général de travail et les sondages auxquels ils ont procédé, les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes ou documents comptables et leurs observations sur les méthodes d'évaluation utilisées, les irrégularités et inexactitudes qu'ils ont relevées, les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente et, au plus tard à la date de présentation du rapport d'audit, un rapport d'audit complémentaire établi conformément au Règlement européen qui expose les résultats du contrôle légal des comptes. Le comité d'audit suit la réalisation par les commissaires aux comptes de leur mission, en tenant compte, le cas échéant, des constatations et conclusions des contrôles effectués par le Haut Conseil du commissariat aux comptes (H3C). À cette fin, il doit entendre les commissaires aux comptes lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux. Ceci permet au comité d'être informé des principales zones de risques ou d'incertitudes sur les comptes identifiées par les commissaires aux comptes, de leur approche d'audit et des difficultés éventuellement rencontrées dans leur mission. Les commissaires aux comptes doivent aussi porter à la connaissance du comité d'audit les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant leurs travaux pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;

- *suivi des règles d'indépendance et d'objectivité des commissaires aux comptes* – Le comité doit examiner avec les commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques. À l'occasion de la nomination des commissaires aux comptes, le comité d'audit doit piloter la procédure de sélection des commissaires aux comptes et soumettre au conseil d'administration une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale. Sauf en matière de renouvellement, cette recommandation doit être faite à l'issue d'un appel d'offres, être justifiée et comporter au moins deux choix en faisant état d'une préférence motivée. En matière de renouvellement, le comité propose au conseil la procédure de sélection et notamment s'il y a lieu de recourir à un appel d'offres. Il supervise l'appel d'offres et valide le cahier des charges et le choix des cabinets consultés, en veillant à la sélection du « mieux-disant » et non du « moins-disant ». Le comité doit notamment se faire communiquer par les commissaires aux comptes, chaque année, la déclaration d'indépendance visée à l'article 6 du Règlement européen, et le montant global des honoraires versés au réseau des commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la Société ou l'entité qui la contrôle, au titre des services autres que la certification des comptes ainsi que la nature de ces services. En outre, le comité doit approuver préalablement la fourniture de services autres que d'audit après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance du commissaire aux comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par celui-ci. À cet égard, le cabinet en charge de l'audit légal peut réaliser des services autres que d'audit qui ne sont pas interdits par le Règlement européen et par le Code de déontologie des commissaires aux comptes. Dans ce cas, le plafond des honoraires ne doit pas dépasser 70 % de la moyenne des honoraires facturés au cours des trois derniers exercices pour le contrôle légal des comptes. Le comité d'audit statue, dans ce cadre, conformément à la charte du comité d'audit. Le comité doit aussi s'assurer que le montant des honoraires versés par la Société et son Groupe, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes. Ainsi, lorsque les honoraires totaux versés par la Société à l'un de ses commissaires aux comptes au cours de chacun des trois derniers exercices consécutifs représentent plus de 15 % du total des honoraires reçus par ce commissaire aux comptes, le comité examine si la mission d'audit devrait faire l'objet d'un contrôle qualité par un autre auditeur. Lorsque les honoraires reçus par ce commissaire aux comptes continuent de dépasser 15 % du total des honoraires reçus, le comité d'audit décide, sur la base de critères objectifs, si le commissaire aux comptes peut continuer à exercer sa mission pendant une période supplémentaire qui en aucun cas ne peut dépasser deux ans ;
- *revue des financements* – Dans le cadre de cette mission, le comité d'audit effectue une revue détaillée de la stratégie de financement, liquidité, couverture, maturité, contreparties et plus largement toute question relative aux risques financiers du Groupe. Le comité d'audit formulera ainsi ses commentaires au conseil d'administration.

Fonctionnement

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

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

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

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

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

3.2.1.2 / Comité des nominations et des rémunérations

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

Composition

Le comité des nominations et des rémunérations est composé de quatre membres, à savoir un membre représentant les salariés de l'entreprise, et trois membres, dont aucun n'exerce de fonction de direction dans la Société et dont une majorité d'indépendants au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société, étant précisé que le membre représentant les salariés n'est pas comptabilisé dans ce calcul.

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

Le Président du comité des nominations et des rémunérations est désigné par le conseil d'administration parmi les administrateurs indépendants.

Lors du conseil d'administration du 23 février 2021, il a été décidé de nommer en 2021 un administrateur représentant les salariés au comité des nominations et des rémunérations conformément à la recommandation de l'article 18.1 du Code AFEP-MEDEF aux termes de laquelle il est recommandé qu'un administrateur salarié soit membre du comité des rémunérations. Par décision en date du 20 octobre 2021, le conseil d'administration a nommé Franck Maurin en qualité d'administrateur représentant les salariés au comité des rémunérations et nominations.

Le comité des rémunérations et nominations est composé de quatre membres : Antoine Gosset-Grainville (administrateur indépendant) son Président, Brigitte Taittinger-Jouyet (administrateur indépendant), Nonce Paolini (administrateur indépendant) et Franck Maurin (administrateur représentant les salariés).

Attributions

Le comité des nominations et des rémunérations est un comité spécialisé du conseil d'administration dont les missions principales sont les suivantes :

- assister celui-ci dans la composition des instances dirigeantes de la Société et de son Groupe ;
- assister celui-ci dans la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux et des cadres dirigeants du Groupe, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé du Groupe.

Dans ce cadre, il exerce notamment les missions suivantes :

- *propositions de nomination des membres du conseil d'administration, de la direction générale et des comités du conseil* – Le comité des nominations et des rémunérations a notamment pour mission de faire des propositions au conseil d'administration en vue de la nomination de ses membres (par l'assemblée générale ou par cooptation) et du Président, du Directeur Général et, le cas échéant, des Directeurs Généraux délégués, ainsi que des membres et du Président de chacun des autres comités du conseil d'administration.

À cet effet, il adresse des propositions motivées au conseil d'administration. Celles-ci sont guidées par l'intérêt des actionnaires et de la Société. D'une manière générale, le comité doit s'efforcer de refléter une diversité d'expériences et de points de vue, tout en assurant un niveau élevé de compétence, de crédibilité interne et externe et de stabilité des organes sociaux de la Société. Par ailleurs, il établit et tient à jour un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux pour être en situation de proposer rapidement au conseil d'administration des solutions de succession en cas de vacance imprévisible.

S'agissant spécialement de la nomination des membres du conseil d'administration, le comité prend notamment en compte les critères suivants : (i) l'équilibre souhaitable de la composition du conseil d'administration notamment en termes de diversité (nationalités, âge...) et au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société, (ii) le nombre souhaitable de membres indépendants, (iii) la proportion d'hommes et de femmes requise par la réglementation en vigueur, (iv) l'opportunité de renouvellement des mandats et (v) l'intégrité, la compétence, l'expérience et l'indépendance de chaque candidat. Dans ce cadre, le comité propose une politique de diversité appliquée aux membres au conseil d'administration en vue de son adoption par le conseil.

Processus de sélection des administrateurs : Le comité des nominations et des rémunérations organise également un processus destiné à sélectionner les futurs administrateurs (indépendants et non indépendants) ainsi que les membres des comités spécialisés du conseil. Pour ce faire, en complément de la politique en matière de diversité adoptée par le conseil, le comité définit les attentes spécifiques à chaque sélection de nouvel administrateur ou nomination d'un administrateur au sein d'un comité. Il peut avoir recours à un cabinet de recrutement extérieur qui devra alors respecter la politique de diversité adoptée par le conseil et les attentes spécifiques complémentaires du comité. Il réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant qu'aucune démarche ne soit faite auprès de ces derniers. Le comité peut rencontrer les candidats présélectionnés. À l'issue du processus de sélection, le comité émet une recommandation concernant un ou plusieurs candidat(s) au conseil d'administration qui décidera, dans le cas de la nomination d'un nouvel administrateur de proposer ou non la nomination de ce(s) candidat(s) à l'assemblée générale.

S'agissant de la nomination des Directeurs Généraux délégués, le comité propose au conseil d'administration un processus de sélection qui garantit jusqu'à son terme la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats. Ces propositions de nomination s'efforcent de rechercher une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Lorsqu'il émet ses recommandations, le comité des nominations et des rémunérations doit tendre à ce que les membres indépendants du conseil d'administration et des comités spécialisés du conseil, dont notamment le comité d'audit et le comité des nominations et des rémunérations, comportent au minimum le nombre de membres indépendants requis par les principes de gouvernance auxquels la Société se réfère ;

- *évaluation annuelle de l'indépendance des membres du conseil d'administration* – Le comité des nominations et des rémunérations examine chaque année, avant la publication du rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société, la situation de chaque membre du conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société, et soumet ses avis au conseil en vue de l'examen, par ce dernier, de la situation de chaque intéressé au regard de ces critères ;

- *évaluation du fonctionnement du conseil d'administration* – Le comité des nominations et des rémunérations établit chaque année un rapport au conseil d'administration afin de lui permettre de débattre de ses modalités de fonctionnement, de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du conseil, ainsi que de mesurer la contribution effective de chaque membre aux travaux du conseil. Il établit également un rapport afin de permettre au conseil d'administration d'évaluer dans les mêmes conditions et selon la même périodicité les modalités de fonctionnement des comités permanents constitués en son sein ;
- *examen et proposition au conseil d'administration concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des membres de la direction générale et des principaux dirigeants du Groupe ainsi que du Président et le cas échéant du Vice-Président du conseil d'administration* – Le comité des nominations et des rémunérations établit des propositions qui comprennent la rémunération fixe et variable, mais également, le cas échéant, les options de souscription ou d'achat d'actions, les attributions d'actions de performance, les régimes de retraite et de prévoyance, les indemnités de prise de fonctions, de départ et de non-concurrence, les avantages en nature ou particuliers et tout autre éventuel élément de rémunération directe ou indirecte (y compris à long terme) pouvant constituer la rémunération des membres de la direction générale, dans les conditions prévues par la réglementation. Il est informé des mêmes éléments de la rémunération des principaux cadres dirigeants du Groupe et des politiques mises en œuvre à ce titre au sein du Groupe. Le comité établit également des propositions concernant la rémunération du Président du conseil d'administration, dans les conditions prévues par la réglementation et le cas échéant du Vice-Président. Dans le cadre de l'élaboration de ses propositions et travaux, le comité des nominations et des rémunérations prend en compte les pratiques de place en matière de gouvernement d'entreprise auxquelles la Société adhère ;
- *examen et propositions au conseil d'administration concernant l'enveloppe et la méthode de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs* – Le comité des nominations et des rémunérations propose au conseil d'administration l'enveloppe et la répartition de la rémunération allouée aux administrateurs et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux membres du conseil d'administration, en tenant compte notamment de leur assiduité au conseil et dans les comités qui le composent, des responsabilités qu'ils encourent et du temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions ;
- *missions exceptionnelles* – Le comité est consulté pour recommandation au conseil d'administration sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le conseil d'administration à certains de ses membres ;
- *examen et avis au conseil sur le vote négatif portant sur la politique de rémunération des mandataires sociaux (say on pay ex ante) ou sur les informations relatives aux rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux (vote ex post global)* – Lorsque l'assemblée générale ordinaire annuelle émet un vote négatif sur la politique de rémunération des mandataires sociaux (say on pay ex ante) ou sur les informations relatives aux rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux (vote ex post global), le comité propose au conseil une politique de rémunération révisée tenant compte du vote des actionnaires et le cas échéant des avis exprimés lors de l'assemblée générale afin que celui-ci délibère sur ce sujet lors d'une prochaine séance et soumette cette politique de rémunération révisée à l'approbation de la prochaine assemblée générale.

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.

Les dirigeants mandataires sociaux peuvent être associés ponctuellement aux travaux du comité des nominations et des rémunérations, notamment dans le cadre de la revue des plans de successions des mandataires, des membres du comité exécutifs ou des managers.

Le comité des nominations et des rémunérations se réunit autant de fois qu'il le juge nécessaire et au moins une fois par an, préalablement à la réunion du conseil d'administration se prononçant sur la situation des membres du conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société (sur la notion d'« indépendance », voir la section 3.1.4 « Examen de l'indépendance des administrateurs » du présent Document d'enregistrement universel) et, en tout état de cause, préalablement à toute réunion du conseil d'administration se prononçant sur la fixation de la rémunération des membres de la direction générale ou sur la répartition de la rémunération allouée aux administrateurs.

3.2.1.3 / Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

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

Composition

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

La composition de ce comité a été modifiée par le conseil d'administration de la Société lors de sa séance du 23 février 2021. Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale est composé de quatre membres : Brigitte Taittinger-Jouyet (administrateur indépendant) sa Présidente, Jean-Marc Janaillac (administrateur indépendant) et Daniela Weber-Rey (administrateur indépendant). Il est précisé que Delphine Mousseau (administrateur indépendant) était membre de ce comité jusqu'à sa démission le 26 janvier 2022.

Attributions

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

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

Les sujets traités sont notamment le dialogue social, l'égalité de traitement, la mixité, l'emploi des jeunes et des seniors, la diversité, la maîtrise des impacts environnementaux, l'action culturelle et la solidarité.

Le comité s'assure par ailleurs que les informations publiées dans le chapitre 2 « Déclaration de performance extra-financière » du présent document ont été validées par un organisme tiers indépendant (OTI) qui atteste de leur conformité aux exigences de l'article L. 225-102-1 alinéas 5 et 6.

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

- *examen des politiques sociales, environnementales et sociétales menées par la Société* – Le comité examine chaque année les politiques sociales, environnementales et sociétales menées par la Société, les objectifs fixés et les résultats obtenus en la matière. Le comité apprécie ces questions au regard de l'activité de la Société et de ses filiales et, dans la mesure des informations dont il peut disposer, au niveau des fournisseurs et sous-traitants de ces dernières. À cette fin, il revoit notamment le Code de conduite des affaires du Groupe diffusé auprès des salariés, fournisseurs, partenaires et sous-traitants du Groupe.

Le comité examine également une fois par an une synthèse des notations obtenues par la Société et ses filiales par les agences de notation extra-financière.

Le comité examine par ailleurs la qualité du dialogue social dans l'entreprise et revoit notamment les sondages d'opinion qui ont pu y être menés.

Le comité identifie enfin annuellement les chantiers prioritaires en matière de politiques sociales, environnementales et sociétales, propose des objectifs et définit des actions pour y parvenir ;

- *examen des principaux risques et opportunités pour la Société en matière sociale, environnementale et sociétale* – Le comité prépare chaque année une présentation de la cartographie des risques de la Société en matière de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, au regard des enjeux propres à l'activité de la Société. Il examine les risques identifiés, procède à la revue des dispositifs de protection contre ces derniers et se tient informé de leur évolution ;
- *examen des publications de la Société en matière sociale, environnementale et sociétale* – Le comité examine annuellement l'ensemble des informations publiées par la Société en matière sociale, environnementale et sociétale. À cette fin, le comité passe annuellement en revue les systèmes de reporting, d'évaluation et de contrôle afin de permettre au Groupe de produire une information fiable en cette matière ;
- *examen des questions relatives à la promotion de la diversité, de l'équité et de la parité* – Le comité examine annuellement l'ensemble des questions relatives à la promotion de la diversité, de l'équité et de la parité dans l'entreprise. Le cas échéant, il synthétise ses observations dans des recommandations qu'il soumet au conseil d'administration. Il assure le suivi et la diffusion des recommandations retenues par le conseil d'administration ;

- *examen de l'impact de l'activité des enseignes sur l'environnement* – Le comité examine chaque année l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement. Il porte une attention particulière aux questions touchant à la consommation d'énergie, aux émissions de dioxyde de carbone liées directement ou indirectement aux activités de l'entreprise et aux initiatives en vue de favoriser la collecte et le recyclage des produits en fin de vie. Le cas échéant, il synthétise ses observations dans des recommandations qu'il soumet au conseil d'administration. Il assure le suivi et la diffusion des recommandations retenues par le conseil d'administration ;
 - *inscrire les enseignes dans une démarche sociétale durable* – Le comité porte une attention particulière aux évolutions des thématiques sociétales fortement liées aux activités du Groupe comme notamment la lutte contre l'exclusion culturelle et la liberté d'expression, l'essor du numérique et de l'automatisation, ou encore le développement d'une consommation plus responsable.
- Il favorise les actions permettant de véhiculer ces valeurs auprès du grand public en invitant le public à s'associer aux démarches entreprises par la Société (offre de partage avec des associations, dispositif d'adhésion solidaire, collectes de produits culturels et fournitures de ceux-ci au plus défavorisés, etc.) ;
- *associer les salariés aux politiques sociales, environnementales et sociétales des enseignes* – Le comité définit chaque année des propositions tendant à renforcer l'association des salariés aux politiques sociales, environnementales et sociétales de l'entreprise. Dans ce cadre, il identifie les moyens de communication permettant de véhiculer les messages 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 ;
 - *examen des questions en matière de loyauté des pratiques dans le respect des principes éthiques que le Groupe s'est fixé dans le Code de conduite des affaires Fnac Darty* – Dans ce cadre, le comité examine et fait toutes propositions au conseil notamment sur les questions relatives au dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence.

Fonctionnement

Les réunions du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale sont valablement tenues dès lors que deux membres y participent. Les propositions du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale sont adoptées à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix. Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale se réunit autant de fois qu'il le juge nécessaire et au moins une fois par an, préalablement à la réunion du conseil d'administration convoquant l'assemblée générale annuelle de la Société.

3.2.1.4 / Comité stratégique

Le conseil d'administration de la Société a décidé en 2019 la mise en place d'un comité stratégique et a fixé les termes de son règlement intérieur ainsi qu'il suit.

Composition

Le comité est composé du (i) Président du conseil d'administration, (ii) dirigeant mandataire social exécutif administrateur (en cas de non-cumul de cette fonction avec celle de Président du conseil), (iii) Président du comité d'audit, (iv) Président du comité des nominations et des rémunérations, et (v) Président du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, soit un nombre minimum de quatre membres en cas de cumul de mandats susvisés et un nombre maximum de cinq membres en l'absence de cumul de mandats susvisés.

Le dirigeant mandataire social exécutif (s'il n'est pas administrateur) et le directeur financier du Groupe assistent aux réunions du comité stratégique.

Le comité est présidé par le Président du conseil d'administration sauf en cas de cumul de ces fonctions avec celles de Directeur Général.

Le Président du comité peut inviter certains administrateurs non membres du comité à assister aux réunions.

Ce comité est donc composé comme suit : le Président en est Jacques Veyrat (Président du conseil d'administration et administrateur indépendant) et ses quatre autres membres sont Antoine Gosset-Grainville (Président du comité des nominations et des rémunérations et administrateur indépendant), Carole Ferrand (Présidente du comité d'audit et administrateur indépendant), Brigitte Taittinger-Jouyet (Présidente du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale et administrateur indépendant) et Enrique Martinez (Directeur Général et administrateur).

Attributions

Le comité stratégique a deux missions principales :

- a) mission générale : la mission générale du comité est d'étudier les grandes orientations stratégiques du Groupe que les dirigeants pourraient mettre en œuvre et plus particulièrement dans le domaine des métiers, des investissements, des alliances ou de toute autre question jugée centrale pour l'avenir du Groupe et de faire, le cas échéant, des recommandations au conseil d'administration à cet égard ;
- b) mission spécifique : à la demande du Président, du dirigeant mandataire social exécutif ou du conseil d'administration, le comité peut également être appelé à formuler un avis sur les projets d'investissement ou de désinvestissement, y compris prise, cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer, devant être soumis à l'autorisation préalable du conseil d'administration.

3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle

Le comité peut déléguer au Président, à l'un de ses membres ou à tout sous-comité composé de plusieurs de ses membres, la mission de formuler tout avis sur un sujet particulier si cela s'avère nécessaire.

Dans ce cadre, le comité stratégique exerce les missions principales suivantes :

- le comité peut entendre le dirigeant mandataire social exécutif (s'il n'est pas administrateur) et, le cas échéant, procéder à l'audition de responsables d'entités opérationnelles ou fonctionnelles utiles à la réalisation de sa mission. Le Président en informe préalablement le dirigeant mandataire social exécutif sauf si celui-ci est membre du comité. En particulier, le comité a la faculté de procéder à l'audition du directeur de la stratégie et du M&A ou de toute personne que ce dernier délègue ;

- le comité peut solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de sa compétence, aux frais de la Société, à charge d'en rendre compte au conseil.

Fonctionnement

Les réunions du comité stratégique sont valablement tenues dès lors que deux membres y participent. Les propositions du comité stratégique sont adoptées à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix. Le comité stratégique se réunit au moins une fois par an et autant de fois qu'il le juge nécessaire.

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

3.2.2.1 / **Règlement intérieur du conseil, charte de déontologie boursière et traitement de l'information privilégiée**

Le conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui sont conférés par la loi, les statuts et le règlement intérieur du conseil, consultables sur le site internet du Groupe dans la section relative à la gouvernance (<https://www.fnacdarty.com/le-groupe/gouvernance>).

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

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

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

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

Le règlement intérieur fixe la fréquence et les conditions des réunions du conseil et prévoit la possibilité d'y participer par des moyens de visioconférence et/ou téléconférence. Les statuts prévoient également la possibilité pour les administrateurs de prendre des décisions par voie de consultation écrite.

Il établit également le principe de l'évaluation régulière de son fonctionnement et fixe les modalités de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs dans les conditions prévues par la réglementation.

Le règlement intérieur impose aux administrateurs 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 d'autres devoirs, et de ne pas s'abstenir d'assister aux débats et de participer au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement.

Une charte de déontologie boursière, mise à jour lors de la séance du 17 octobre 2019, a été adoptée par le conseil d'administration rappelant les obligations réglementaires des mandataires, des personnes exerçant des responsabilités, des dirigeants et initiés notamment en matière de prévention des opérations d'initiés, et a fixé des règles concernant les restrictions d'intervention sur les titres de la Société, ou plus généralement du Groupe, en prévoyant notamment des « fenêtres négatives » mises en place avant la publication des résultats annuels et semestriels et des informations financières trimestrielles et rappelle les règles de déclaration des opérations sur titres par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées. La charte de déontologie boursière prévoit également la désignation d'un responsable de la déontologie chargé de répondre aux éventuelles questions et interrogations des initiés relatives à la charte.

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

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

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

Dans sa décision du 17 juillet 2017, le conseil d'administration a maintenu les limitations de pouvoirs qui étaient prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration dans sa version en date du 26 janvier 2017, dans son article 3.3, qui sont les suivantes :

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

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

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

Dans ce cadre, le conseil d'administration lors de sa séance du 29 juillet 2021, a décidé de soumettre à son autorisation préalable les opérations dont les seuils suivants seraient dépassés :

- toute émission de caution, aval ou garantie dépassant le plafond global annuel de 50 millions d'euros ;
- tout investissement ou désinvestissement, y compris prise ou cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer dans la mesure où il dépasse 30 millions d'euros ;
- tout emprunt (ou série d'emprunts) ou prêt d'argent quelle qu'en soit la nature ou remboursement anticipé d'emprunt dans la mesure où il dépasse 50 millions d'euros.

Le conseil, lors de cette séance, a décidé que ces autorisations et seuils étaient fixés pour une durée de deux ans expirant le 31 juillet 2023.

Lors de cette même séance, le conseil d'administration a donné son autorisation au Directeur Général à l'effet de :

- consentir la garantie des engagements pris par les filiales du groupe Fnac Darty (« sociétés contrôlées au sens du II de l'article L. 233-16 » du Code de commerce), globalement dans la limite dans le cadre d'une enveloppe annuelle de 50 millions d'euros, pourvu que ce dernier en rende compte au conseil au moins une fois par an ; et
- donner, à l'égard des administrations fiscales et douanières, des cautions, avals ou garanties au nom de la Société, sans limite de montant.

Cette autorisation a été accordée pour une période expirant lors du conseil d'arrêté des comptes annuels tenu en 2022.

Le conseil est par ailleurs régulièrement informé de la situation financière, de la situation de la trésorerie ainsi que des engagements de la Société et du Groupe ; le directeur financier du Groupe participe en effet à toutes les séances du conseil, à l'exception de la séance tenue hors la présence du Directeur Général, lors desquelles il expose, si nécessaire, tout fait ou événement significatif relatif à ces sujets.

3.2.2.3 / Activité du conseil et de ses comités spécialisés

Évaluation du conseil d'administration et des comités spécialisés

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil et du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le conseil d'administration consacre une fois par an un point de l'ordre du jour à une revue de la composition, de l'organisation, du fonctionnement du conseil et de ses comités et de la contribution effective des administrateurs aux travaux du conseil.

Lors de sa séance du 23 février 2022, le conseil a pris connaissance des conclusions des questionnaires détaillés préalablement envoyés aux administrateurs et a procédé à l'évaluation annuelle de son fonctionnement et de ses comités. Les questionnaires envoyés ont été préalablement rédigés en reprenant les dernières modifications en la matière recommandées par l'AFEP-MEDEF en 2021. Le conseil a constaté que tous les administrateurs avaient retourné leur questionnaire et que les réponses faisaient ressortir un niveau de satisfaction globalement élevé, aucune difficulté ou insuffisance n'ayant été relevée. D'une manière générale, les administrateurs estiment que le fonctionnement du conseil et des comités est efficace et que les questions importantes y sont bien débattues.

La composition du conseil, sa mixité, la diversité des profils et les compétences représentées sont jugées satisfaisantes. La prise en compte du positionnement international du Groupe, des marchés sur lequel il opère, la montée en puissance du digital seront toujours à considérer lors des prochaines nominations ainsi que l'expertise en matière de gouvernance.

Les compétences individuelles au sein du conseil sont appréciées et ne sont pas remises en cause.

Les administrateurs ont apprécié la prise en compte des remarques et recommandations formulées l'an passé, notamment :

- l'amélioration du délai de réception des documents nécessaires aux travaux du conseil et des comités ;
- la plus grande place laissée aux débats lors des réunions ;
- un accès plus important à diverses sources d'information, à des experts ;
- un accès à davantage d'informations sur la vie du Groupe en dehors des réunions.

Les administrateurs souhaitent cette année renforcer encore le parcours d'intégration des nouveaux administrateurs avec notamment la rencontre d'administrateurs déjà en exercice afin d'intensifier les liens dans la vie du conseil, et la rencontre de membres du management et renforcer encore l'implication du conseil dans la mise en œuvre du plan stratégique.

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil, la dernière évaluation triennale du conseil réalisée par un tiers indépendant a eu lieu en 2020 et portait sur son fonctionnement au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019. La prochaine évaluation réalisée par un tiers indépendant est prévue en 2023 et portera sur le fonctionnement au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Conseil d'administration

Activité du conseil d'administration en 2021

Au cours de l'année 2021, le conseil s'est réuni à sept reprises avec un taux de participation moyen de 98 % et a toujours été présidé par le Président du conseil d'administration. L'assiduité individuelle des administrateurs aux séances du conseil d'administration est présentée à la fin du présent titre (3.2.2.3).

Lors de sa réunion du 19 janvier 2021, le conseil a notamment :

Taux de présence : 92 %

- examiné les premières tendances de chiffre d'affaires et de résultats de l'exercice 2020 ;
- établi les orientations budgétaires 2021.

Lors de sa réunion du 26 janvier 2021, le conseil a notamment :

Taux de présence : 100 %

- examiné la marche des affaires au quatrième trimestre 2020 et résultats préliminaires de l'exercice 2020 ;
- validé le plan stratégique « Everyday » ;
- échangé sur les nouvelles dispositions du Code civil et du Code de commerce relatives à la raison d'être statutaire et la qualité de société à mission ;
- procédé à l'examen annuel des conventions réglementées ;
- procédé à l'évaluation annuelle des conventions courantes conclues à des conditions normales.

Lors de sa réunion du 23 février 2021, le conseil d'administration a notamment :

Taux de présence : 100 %

- après avoir pris connaissance des travaux du comité d'audit en 2020, du plan d'audit 2021 et de la cartographie des risques 2020, arrêté les comptes annuels et rapports de l'exercice 2020 ;
- examiné et approuvé le budget 2021 ;
- procédé à une revue des financements et retours à l'actionnaire ;
- pris connaissance des travaux du comité des nominations et des rémunérations du 19 février 2021 et :
 - arrêté la rémunération variable 2020 du Directeur Général ainsi que le montant, cette décision ayant été prise par les administrateurs hors la présence du Directeur Général et du Président,

- arrêté la politique de rémunération des mandataires sociaux et notamment les modalités de la rémunération fixe pour le Président et le Directeur Général et variable au titre de l'exercice 2021 pour le Directeur Général, cette décision ayant été prise par les administrateurs hors la présence du Directeur Général et du Président ;
- procédé à une revue de l'évaluation du fonctionnement du conseil conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil d'administration et du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF ;
- arrêté le rapport spécial sur les options de souscription d'actions et sur les attributions d'actions gratuites émises au cours de l'exercice (en application des articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de commerce) ;
- pris connaissance des travaux du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale du 22 février 2021, et approuvé les informations sociales et environnementales devant apparaître dans le rapport de gestion ;
- arrêté le rapport sur le Gouvernement d'entreprise ;
- arrêté le projet des résolutions et l'ordre du jour de l'assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2021.

Lors de sa réunion du 6 avril 2021, le conseil d'administration a notamment : } Taux de présence : 100%

- modifié l'ordre du jour de l'assemblée générale mixte du 27 mai 2021 ;
- fait un point d'actualité.

Lors de sa réunion préalable à l'assemblée générale du 27 mai 2021, le conseil d'administration a notamment : } Taux de présence : 100%

- approuvé la mise en œuvre du programme de rachat d'actions, sous condition d'approbation de ce dernier par l'assemblée générale mixte du 27 mai 2021 ;
- approuvé le dispositif d'intéressement long terme au profit de certains cadres dirigeants du Groupe ;
- préparé l'assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire du 27 mai 2021.

Lors de sa réunion du 29 juillet 2021, le conseil d'administration a notamment : } Taux de présence : 100%

- procédé à l'examen des travaux du comité d'audit du 27 juillet 2021 sur l'arrêté de compte semestriel ;
- examiné et arrêté les comptes semestriels au 30 juin 2021 ;
- arrêté une procédure d'autorisation des cautions, avals et garanties.

Lors de ses deux réunions du 20 octobre 2021, le conseil d'administration d'abord réuni dans son ensemble, puis hors la présence du Directeur Général administrateur, a notamment :

} Taux de présence : 92 %

- examiné la marche des affaires au troisième trimestre 2021 ;
- arrêté les documents de gestion prévisionnelle de la Société ;
- examiné les travaux du comité d'audit du 18 octobre 2021 et du comité RSES du 21 septembre 2021 avec notamment un focus sur la feuille Climat Groupe (cf. section 2.4 du chapitre 2 « Réduire les impacts sur le climat » du présent Document d'enregistrement universel) ;
- procédé à la nomination d'un administrateur représentant les salariés au comité des rémunérations et nominations et mis à jour le règlement intérieur de ce comité.

À l'issue de cette réunion, le conseil d'administration s'est réuni hors la présence du Directeur Général administrateur. Les débats, d'une durée de soixante minutes, se sont déroulés uniquement en présence des administrateurs, hors la présence du Directeur Général administrateur. Les échanges ont porté sur la composition et le fonctionnement du conseil ainsi que sur la conduite des activités du Groupe. Étaient présents lors de cette réunion : Monsieur Jacques Veyrat, Président du conseil, Monsieur Antoine Gosset Grainville, Vice-Président du conseil, Mesdames Carole Ferrand, Delphine Mousseau, Sandra Lagumina, Daniela Weber Rey, Brigitte Taittinger Jouyet et Messieurs Jean-Marc Janailac, Javier Santiso, Nonce Paolini, Franck Maurin, Julien Ducreux.

Activité du conseil d'administration du 1^{er} janvier au 26 février 2022

Lors de sa réunion du 26 janvier 2022, le conseil d'administration a notamment : } Taux de présence : 100%

- constaté la démission de Madame Delphine Mousseau de ses fonctions d'administrateur ;
- examiné la marche des affaires au quatrième trimestre 2021 et les résultats préliminaires de l'exercice 2021 ;
- examiné les orientations budgétaires de 2022 ;
- pris connaissance des travaux des comités d'audit des 25 novembre 2021, 6 décembre 2021, 18 et 26 janvier 2022 et du comité des nominations et des rémunérations du 16 novembre 2021 ;
- procédé à l'examen annuel des conventions réglementées et pris connaissance du compte-rendu de l'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales.

3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle

Lors de sa réunion du 23 février 2022, le conseil d'administration a notamment :

Taux de présence : 92 %

- pris connaissance des travaux du comité d'audit, réuni le 21 février 2022, pour l'année 2021, du plan d'audit 2022 validé par le comité d'audit, arrêté les comptes annuels et rapports de l'exercice 2021 ;
- examiné et approuvé le budget 2022 ;
- pris connaissance des travaux des comités des nominations et des rémunérations du 16 février 2022 et arrêté la rémunération variable 2021 du Directeur Général ainsi que le montant et les modalités de la rémunération fixe et variable du Directeur Général au titre de l'exercice 2022, cette décision ayant été prise hors la présence du Directeur Général ;
- arrêté la répartition de la rémunération allouée aux administrateurs (anciennement « jetons de présence ») au titre de l'exercice 2021 ;
- pris connaissance des travaux du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale du 15 février 2022, et approuvé les informations sociales et environnementales devant apparaître dans le rapport de gestion ;
- approuvé le rapport sur le gouvernement d'entreprise, le rapport de gestion du conseil, le rapport du conseil sur les projets de résolutions ainsi que les projets de résolutions à l'assemblée générale annuelle mixte.

Comité d'audit

Activité du comité d'audit en 2021 et jusqu'au 21 février 2022

Activité du comité d'audit en 2021

En 2021, le comité d'audit s'est réuni six fois avec un taux de participation moyen de 100 %.

Une première réunion s'est tenue le 19 février 2021 consacrée principalement à :

Taux de présence : 100 %

- la présentation des résultats 2020 (comptes consolidés et sociaux) ;
- la présentation des travaux des commissaires aux comptes sur les résultats consolidés et sociaux 2020 Fnac Darty ;
- l'examen de la stratégie de financement 2021.

La réunion du comité du 15 avril 2021 a été uniquement consacrée à :

Taux de présence : 100 %

- l'examen du suivi des services autres que la certification des comptes au 31 mars 2021 ;
- l'examen du chiffre d'affaires du premier trimestre 2021 en ce compris la revue de l'activité et l'examen du projet de communiqué de presse financier sur le chiffre d'affaires du premier trimestre 2021 ;
- le suivi post-opérations de financement mars 2021 ;
- un point sur les activités et missions d'audit interne du premier trimestre ;
- l'examen du processus de gestion de crise.

La réunion du comité du 27 juillet 2021 a été principalement consacrée à :

Taux de présence : 100 %

- la présentation des comptes de Fnac Darty au 30 juin 2021 et la revue du rapport financier semestriel ;
- l'examen des travaux de clôture semestrielle des comptes au 30 juin 2020 ;
- l'audition des commissaires aux comptes sur leur revue limitée des comptes semestriels ;
- l'examen des travaux d'audit interne du premier semestre 2021 ;
- l'examen du projet de communiqué de presse sur les résultats semestriels ;
- l'examen du suivi des services autres que la certification des comptes au 30 juin 2021 ;
- l'examen du plan de suivi et de remédiation du risque cybersécurité et du devoir de vigilance.

La réunion du comité du 18 octobre 2021 a été principalement consacrée à :

Taux de présence : 100 %

- l'examen du suivi des services autres que la certification des comptes au 12 octobre 2021 ;
- la présentation de l'approche de l'audit du chiffre d'affaires par les commissaires aux comptes ;
- la présentation du plan de suivi et de remédiation des risques de conformité : RGPD ;

- l'examen des principaux litiges juridiques et contentieux fiscaux en cours sur le périmètre du Groupe ;
- la revue des activités et du plan d'audit interne à fin septembre 2021.

La réunion du comité du 25 novembre 2021 a été principalement consacrée à : **Taux de présence : 100 %**

- l'examen du dispositif de cybersécurité ;
- l'examen de la cartographie des risques majeurs du Groupe (méthode et résultat).

La réunion du comité du 6 décembre 2021 a été principalement consacrée aux points suivants : **Taux de présence : 100 %**

- l'examen du suivi des services autres que la certification des comptes au 30 novembre 2020 ;
- l'examen du projet de mise en place d'une captive d'assurance ;
- l'examen du business plan et la revue des *impairments* ;
- l'examen des travaux de fin d'année et la revue des *impairments* ;
- la présentation de l'évolution de la réglementation sur les fonds de pension UK ;
- l'examen des liquidités et des financements ;
- l'examen du plan d'audit interne 2022.

Activité du comité d'audit du 1^{er} janvier au 21 février 2022

La réunion du comité du 18 janvier a été principalement consacrée aux points suivants : **Taux de présence : 100 %**

- la restitution PwC du diagnostic de maturité de l'organisation de gestion des risques ;
- l'audit interne du Groupe.

La réunion du comité du 26 janvier 2022 a été principalement consacrée à : **Taux de présence : 100 %**

- la présentation de la synthèse annuelle de la ligne d'alerte éthique et conformité ;
- la synthèse du diagnostic de maturité de l'organisation de contrôle, audit interne et gestion des risques ;
- la présentation du plan d'audit 2022.

Enfin, la réunion du comité du 21 février 2022 a été principalement consacrée aux points suivants : **Taux de présence : 100 %**

- l'examen des travaux de clôture des comptes sociaux et consolidés et de leurs annexes au 31 décembre 2021 ;
- l'examen de l'indépendance et de l'objectivité des commissaires aux comptes, du montant de leurs honoraires versés, le montant global des honoraires versés au titre des services autres que la certification des comptes ainsi que la nature de ces services et du compte-rendu de leurs prestations accomplies au titre des diligences directement liées à leur mission ;
- l'examen du rapport complémentaire des commissaires aux comptes ;
- la revue du processus de collecte et de la qualité des informations de la déclaration de performance extra financière ;
- la revue de l'avancement des recommandations de l'audit interne.

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

Comité des nominations et des rémunérations

Activités du comité des nominations et des rémunérations en 2021 et jusqu'au 16 février 2022

Activité du comité des nominations et des rémunérations en 2021

En 2021, le comité des nominations et des rémunérations s'est réuni trois fois avec un taux de participation moyen de 100 %.

Une première réunion s'est tenue le 19 février 2021 consacrée principalement à : **Taux de présence : 100 %**

- l'examen des analyses et recommandations sur la rémunération court terme ;
- l'examen des éléments de rémunération variable 2020 du Directeur Général ;
- l'examen et la proposition d'une politique de rémunération des mandataires sociaux et notamment :
 - l'examen et la proposition concernant les conditions et les éléments de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe pour 2021,
 - l'examen et la proposition d'une structure de rémunération fixe et variable 2021 pour le Directeur Général,

3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle

- l'examen et la proposition d'une rémunération fixe 2021 pour le Président du conseil,
- l'examen et la proposition au conseil de la méthode de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs concernant l'exercice 2020 et l'examen de la proposition de règles pour 2021 ;
- l'examen des projets de résolutions des *say on pay* ex ante et ex post à soumettre au vote de l'assemblée générale 2021 ;
- l'examen des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux ;
- la composition du conseil d'administration et des comités spécialisés :
 - point sur la proportion entre hommes et femmes et sur la diversité au sein du conseil d'administration,
 - procédure de sélection des membres du conseil,
 - proposition de renouvellement,
 - examen des critères d'indépendance des administrateurs et avis sur l'indépendance de chacun des administrateurs, chaque administrateur membre du comité des nominations et des rémunérations ne prenant pas part à la décision pour ce qui le concerne,
 - comité d'audit : examen des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes des membres du comité d'audit,
 - mixité des instances dirigeantes ;
- l'évaluation des travaux du conseil et des comités spécialisés ;
- la revue du projet du rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- l'examen sur la politique de la Société (Fnac Darty SA) en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- l'examen et la proposition d'annulation de l'ajustement de la méthode de calcul de la performance de cash-flow libre pour le plan d'intéressement long terme attribué en 2019 ;
- la politique de rémunération globale du Groupe.

La réunion du comité du 27 avril 2021 a été principalement consacrée à :

Taux de présence : 100 %

- l'examen des analyses et recommandations sur la rémunération long terme ;
- l'examen et la proposition d'un projet de dispositif d'intéressement long terme pour 2021 ;
- le rappel de l'obligation de conservation par le mandataire social des actions issues d'attributions gratuites d'actions et de levées de stock-options.

La réunion du comité du 16 novembre 2021 a été principalement consacrée à :

Taux de présence : 100 %

- l'examen des plans de successions des dirigeants mandataires sociaux ;
- la présentation du questionnaire d'évaluation du conseil et des comités spécialisés ;
- l'examen des revues de développement des membres du *Leadership Group* ;
- l'examen des plans de succession du comité exécutif ;
- l'examen de l'évaluation des postes et de la rémunération des membres du comité exécutif.

Activité du comité des nominations et des rémunérations en 2022, jusqu'au 16 février 2022

La réunion du comité du 16 février 2022 a été principalement consacrée à :

Taux de présence : 100 %

- la composition du conseil d'administration et des comités spécialisés :
 - point sur la proportion entre hommes et femmes et sur la diversité au sein du conseil d'administration,
 - proposition de renouvellement et de nomination,
 - examen des critères d'indépendance des administrateurs et avis sur l'indépendance de chacun des administrateurs, chaque administrateur membre du comité des nominations et des rémunérations ne prenant pas part à la décision pour ce qui le concerne,
 - comité d'audit : examen des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes des membres du comité d'audit ;
- l'évaluation des travaux du conseil et des comités spécialisés ;
- l'examen des éléments de rémunération variable 2021 du Directeur Général ;
- l'examen et la proposition d'une politique de rémunération des mandataires sociaux et notamment :
 - l'examen et la proposition concernant les conditions et les éléments de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe pour 2022,
 - l'examen et la proposition d'une structure de rémunération fixe et variable 2022 pour le Directeur Général,

- l'examen et la proposition d'une rémunération fixe 2022 pour le Président du conseil,
- la définition de la méthode de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs pour l'année 2022 ;
- l'examen de la répartition de la rémunération allouée aux administrateurs pour l'année 2021 ;
- l'examen et la proposition des *say on pay* ex ante et ex post, et autre projet de résolution à soumettre au vote de l'assemblée générale 2022 ;
- la revue du projet du rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- l'examen sur la politique de la Société (Fnac Darty SA) en matière d'égalité professionnelle et salariale.

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

Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Activités du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale au cours de l'exercice 2021 et jusqu'au 15 février 2022

Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2021, tous les membres du comité y ont assisté.

Le 22 février 2021, le comité a examiné :

Taux de présence : 100 %

- la conformité du Groupe aux obligations de la Déclaration de performance extra-financière et les projets 2021 ainsi qu'une synthèse des notations obtenues par le Groupe auprès des principales agences de notation extra-financière.

Le 21 septembre 2021, le comité a examiné :

Taux de présence : 100 %

- la revue de la feuille de route Climat du Groupe ;
- le sujet de la raison d'être.

Le 15 février 2022, le comité a examiné :

Taux de présence : 100 %

- la présentation de la déclaration de performance extra-financière 2021 et l'a approuvée ;
- les feuilles de route des directions sur les différents piliers de la RSE.

Toutes les informations relatives à la politique et résultats RSES du Groupe sont détaillées dans le chapitre 2 « Déclaration de performance extra-financière » du présent document.

Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a rendu compte au conseil d'administration de ses travaux et de ses propositions.

Comité stratégique

Activités du comité stratégique en 2021

Le comité stratégique s'est réuni deux fois en 2021 et a poursuivi ses travaux sur le plan stratégique. Il a invité tous les membres du conseil d'administration à se réunir le 3 novembre 2021, la réunion a été précédée d'une visite de l'entrepôt de Fnac Logistique à Wissous. Lors de cette séance, il a notamment :

- fait un point sur la mise en œuvre du plan stratégique Everyday au cours de l'année 2021 ;
- échangé sur les nouvelles dispositions du Code civil et du Code de commerce relatives à la raison d'être statutaire et la qualité de société à mission.

Le comité stratégique s'est également réuni le 20 septembre 2021 afin d'échanger sur les nouveaux modes de travail et les espaces associés pour les collaborateurs du siège.

Assiduité des administrateurs au conseil d'administration et aux comités spécialisés

Administrateur	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des nominations et des rémunérations	Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale	Comité stratégique
Jacques Veyrat	7/7	n. a.	n. a.	n. a.	1/1
Brigitte Taittinger-Jouyet	6/7	n. a.	3/3	2/2	1/1
Delphine Mousseau ^(d)	7/7	n. a.	n. a.	2/2	n. a.
Daniela Weber-Rey ^(a)	7/7	1/1	n. a.	1/1	n. a.
Sandra Lagumina	7/7	6/6	n. a.	n. a.	n. a.
Antoine Gosset-Grainville	7/7	n. a.	3/3	n. a.	1/1
Nonce Paolini	7/7	n. a.	3/3	n. a.	n. a.
Caroline Grégoire Sainte Marie ^(b)	6/7	5/5	n. a.	1/1	n. a.
Carole Ferrand	7/7	6/6	n. a.	n. a.	1/1
Enrique Martinez	7/7	n. a.	n. a.	n. a.	1/1
Javier Santiso	7/7	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Jean-Marc Janailac	7/7	n. a.	n. a.	2/2	n. a.
Franck Maurin ^(c)	7/7	n. a.	1/1	n. a.	n. a.
Julien Ducreux	7/7	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.

(a) Membre du comité d'audit jusqu'au 23 février 2021 – membre du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale depuis le 23 février 2021.

(b) Membre du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale jusqu'au 23 février 2021 – membre du comité d'audit depuis le 23 février 2021.

(c) La nomination de Franck Maurin en qualité de membre du comité des nominations et des rémunérations a été décidée par le conseil d'administration du 20 octobre 2021.

(d) Madame Delphine Mousseau a démissionné de ses fonctions d'administrateur le 26 janvier 2022.

3.2.2.4 / Procédure d'évaluation régulière des conventions courantes conclues à des conditions normales

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, le conseil d'administration, lors de sa réunion du 17 octobre 2019, a mis en place une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales intervenues directement ou par personne interposée entre Fnac Darty SA et l'un de ses mandataires sociaux ou actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, ou auxquelles une de ces personnes est indirectement intéressée, ou intervenue entre Fnac Darty SA et une entreprise, si le Directeur Général, l'un des Directeurs Généraux délégués ou l'un des administrateurs de la Société est propriétaire, associé indéfiniment

responsable, gérant, administrateur, membre du conseil de surveillance ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise, remplissent bien ces conditions.

La procédure prévoit que la direction juridique et la direction financière du Groupe évaluent une fois par an les conventions courantes conclues à des conditions normales en s'appuyant, pour les notions d'« opérations courantes » et de « conditions normales », notamment sur le guide de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes de 2014 sur les conventions réglementées et courantes. Elles peuvent, le cas échéant, faire intervenir les commissaires aux comptes, afin d'identifier les éventuelles conventions susceptibles d'être requalifiées en conventions réglementées.

Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation.

Les conventions conclues par Fnac Darty SA avec les sociétés dont Fnac Darty SA détient directement ou indirectement, la totalité du capital, le cas échéant déduction faite du nombre minimum d'actions requis pour satisfaire aux exigences légales, sont exclues du champ d'application de la procédure d'évaluation.

La direction juridique et la direction financière rendent compte de cette évaluation annuellement au comité d'audit et au conseil d'administration, lesquels peuvent demander à entendre des représentants de la direction juridique et de la direction financière dans le cadre de la validation des résultats de cette évaluation.

Aucune convention n'ayant été portée à l'attention de la direction juridique et de la direction financière, la procédure d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales en 2021 a été rappelée aux membres du conseil d'administration lors de la réunion du 26 janvier 2022. Le conseil d'administration a conclu à l'absence de convention courante conclue à des conditions normales telle que décrite par la procédure.

3.2.3 / DÉCLARATION RELATIVE AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE _____

La Société se réfère aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF »), mis à jour en janvier 2020.

Le Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère peut être consulté sur Internet⁽¹⁾. La Société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies de ce Code.

La Société adhère sans réserve à l'ensemble de ces recommandations.

3.2.4 / OPÉRATIONS SUR TITRES DES DIRIGEANTS _____

Les opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours de l'exercice 2021 et jusqu'au 1^{er} mars 2022 qui ont été portées à la connaissance de la Société sont mentionnées ci-dessous.

Franck Maurin, administrateur représentant les salariés

Acquisition définitive d'actions gratuites (16 juin 2021)

Montant total	0 €
Nombre d'actions	724
Prix unitaire	0 €

Julien Ducreux, administrateur représentant les salariés

Acquisition définitive d'actions gratuites (22 mai 2021)

Montant total	0 €
Nombre d'actions	77
Prix unitaire	0 €

Acquisition définitive d'actions gratuites (16 juin 2021)

Montant total	0 €
Nombre d'actions	480
Prix unitaire	0 €

(1) https://afep.com/wp-content/uploads/2020/01/Code-Afep_Medef-r%C3%A9vision-janvier-2020_-002.pdf.

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

3.3.1 / POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX : PRÉSIDENT DU CONSEIL, DIRECTEUR GÉNÉRAL (ET/OU TOUT DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF), MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION _____

Remarque générale préalable

La durée du mandat des mandataires sociaux est précisée à la section 3.1 du présent document.

3.3.1.1 / Politique de rémunération

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, et en tenant compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF, du vote des actionnaires, le cas échéant, des avis exprimés lors de l'assemblée générale, et du dialogue avec les investisseurs, le conseil d'administration a établi une politique de rémunération pour chacun des mandataires sociaux de la Société conforme à son intérêt social, contribuant à sa pérennité et s'inscrivant dans sa stratégie commerciale telle que présentée au chapitre 1 du présent document.

Elle est définie de manière à être à la fois compétitive pour pouvoir attirer et retenir les dirigeants performants et proportionnée à l'étendue des missions et des responsabilités qui sont confiées à chacun, Président, dirigeant mandataire social exécutif, membre du conseil, afin de respecter l'intérêt social de l'entreprise.

Ainsi, la rémunération du Président peut être composée d'une rémunération fixe, d'une rémunération au titre des fonctions d'administrateur et d'avantages adaptés à son rôle au sein de la Société. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, il n'est pas prévu de rémunération variable.

La rémunération du Directeur Général et/ou tout autre dirigeant mandataire social exécutif est examinée de façon globale, exhaustive et est structurée de manière équilibrée entre une rémunération fixe annuelle, une rémunération variable annuelle et une rémunération de long terme afin d'être adaptée aux différents enjeux de la Société. Le mandataire social exécutif bénéficie également d'avantages adaptés à son rôle au sein de la Société. Le cas échéant, et lors de circonstances très particulières, une rémunération exceptionnelle peut être soumise au vote de l'assemblée générale. S'il est administrateur, il peut percevoir une rémunération au titre de ce mandat.

La partie fixe de la rémunération est déterminée en cohérence avec les pratiques de marché.

La partie variable de la rémunération qu'elle soit annuelle ou long terme est soumise à l'atteinte d'objectifs fixés sur des critères déterminés en cohérence avec les priorités stratégiques de la Société. L'examen des critères est régulier mais la stabilité dans le temps est privilégiée. Les objectifs à atteindre pour chaque critère sont déterminés annuellement afin qu'ils soient adaptés à l'ambition de la Société et à l'horizon de temps prévu pour chaque dispositif (court terme pour les variables annuels, long terme pour les plans d'options d'actions et d'actions de performance).

En ce qui concerne la rémunération variable annuelle, les critères économiques et financiers sont prépondérants.

Le potentiel maximum de rémunération permettant de rémunérer et encourager la surperformance est déterminé au regard des pratiques de marché.

Aucun élément de rémunération, de quelque nature que ce soit, ne peut être déterminé, attribué ou versé par la Société, ni aucun engagement pris par la Société s'il n'est pas conforme à la politique de rémunération approuvée ou, en son absence, aux rémunérations ou aux pratiques existant au sein de la Société.

La détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération de chacun des mandataires sociaux sont réalisées par le conseil d'administration sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations. Afin de prévenir tout risque de conflit d'intérêts, il est précisé que ni le Président du conseil, ni le Directeur Général, ni aucun autre mandataire social exécutif ne participe aux délibérations et aux votes du conseil sur ces questions, pour ce qui les concerne spécifiquement.

Dans le cadre du processus de décision suivi pour la détermination et la révision de la politique de rémunération, les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société sont prises en compte par le comité des nominations et des rémunérations et le conseil qui examine également chaque année les conditions et les éléments de rémunération des principaux dirigeants du Groupe. Le conseil s'assure ainsi de la cohérence et de l'alignement des principes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des dirigeants du Groupe avec les objectifs prioritaires de l'entreprise, aussi bien dans la structure de leur rémunération que pour les critères d'animation de la rémunération variable court terme et de la rémunération de long terme.

3.3.1.2 / Politique de rémunération du Président du conseil d'administration

La politique de rémunération soumise au vote de la prochaine assemblée a été fixée par le conseil d'administration sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations.

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature qui peuvent être accordés au Président du conseil en raison du mandat concerné sont les suivants :

Rémunération fixe

La rémunération annuelle fixe du Président doit être déterminée en cohérence avec les pratiques du marché.

Cette démarche d'analyse prend en compte les principales dimensions de l'entreprise, et du domaine d'action du dirigeant tels que :

- le chiffre d'affaires, le budget, les effectifs ;
- le contexte dans lequel la fonction est exercée avec la mesure des enjeux stratégiques, le développement à court et long termes ;
- le niveau et la complexité des responsabilités.

Le conseil d'administration examine annuellement la rémunération fixe du Président avec objectif de ne la revoir qu'à échéances relativement longues, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Il est précisé à titre d'information que le conseil d'administration du 23 février 2022, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de maintenir inchangée à 200 000 euros la rémunération fixe de son Président pour l'exercice 2022.

Rémunération variable annuelle et rémunération de long terme, options d'actions et actions de performance

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration ne prévoit pas d'octroyer de rémunération variable, de rémunération de long terme, de stock-options ni d'attribution gratuite d'actions de performance au Président du conseil.

Rémunération allouée aux administrateurs

Le Président du conseil peut bénéficier d'une rémunération au titre de son mandat d'administrateur déterminée, répartie et attribuée selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs dont il fait partie.

Les règles d'attribution de la rémunération allouée aux administrateurs sont les suivantes :

- 62 % des 515 000 euros représentant le montant global annuel de la rémunération sont affectés aux membres du conseil d'administration, soit une somme de 320 000 euros ;
- cette somme est décomposée en une part fixe équivalente à 30 % et une part variable équivalente à 70 %, cette dernière part étant attribuée en fonction de la présence des membres aux réunions du conseil d'administration ;
- le solde de 195 000 euros est affecté aux membres des comités spécialisés, et réparti comme suit : 90 000 euros au comité d'audit, 69 000 euros au comité des nominations et des rémunérations et 36 000 euros 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 % ;
- aucune rémunération spécifique n'est affectée aux membres du comité stratégique, ces derniers étant par ailleurs membres du conseil d'administration et, à l'exclusion du dirigeant mandataire social exécutif, Président du conseil ou des comités spécialisés.

Il est précisé à titre d'information que, conformément à la décision du conseil d'administration du 17 juillet 2017, Monsieur Jacques Veyrat ne perçoit plus aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur depuis sa nomination en qualité de Président du conseil d'administration à cette date.

Autres avantages

Le Président du conseil peut disposer d'un véhicule de société conformément à la politique automobile en cours au sein de la Société, et aux pratiques du marché, étant précisé à titre d'information que Monsieur Jacques Veyrat n'en a jamais bénéficié.

3.3.1.3 / Politique de rémunération du Directeur Général et/ou tout autre dirigeant mandataire social exécutif

La politique de rémunération soumise au vote de la prochaine assemblée a été fixée par le conseil d'administration sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations.

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature qui peuvent être accordés au Directeur Général et/ou tout autre dirigeant mandataire social exécutif en raison du mandat concerné sont les suivants :

Rémunération fixe

La rémunération annuelle fixe des dirigeants mandataires sociaux exécutifs doit être déterminée en cohérence avec les pratiques du marché.

Cette démarche d'analyse prend en compte les principales dimensions de l'entreprise, et du domaine d'action du dirigeant tels que :

- le chiffre d'affaires, le budget, les effectifs ;
- le contexte dans lequel la fonction est exercée avec la mesure des enjeux stratégiques, le développement à court et long termes ;
- le niveau et la complexité des responsabilités.

Le conseil d'administration examine annuellement la rémunération fixe du ou des dirigeants mandataires sociaux exécutifs avec objectif de ne la revoir qu'à échéances relativement longues, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Il est précisé à titre d'information que la rémunération annuelle fixe de Monsieur Enrique Martinez pour l'exercice 2022 est de 750 000 euros bruts, montant inchangé depuis 2019.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle des mandataires sociaux exécutifs est déterminée par le conseil d'administration qui fixe chaque année la nature des objectifs quantitatifs et qualitatifs et leur poids respectif dans la part variable de la rémunération. Elle est proportionnée et peut actuellement représenter de 0 % (aucun objectif atteint) à 100 % de la rémunération annuelle fixe en cas d'atteinte des objectifs. Au global, cette rémunération variable peut atteindre un maximum de 150 % de la rémunération annuelle fixe en cas de dépassement des objectifs.

La structure de la rémunération variable annuelle est inchangée en 2022 par rapport à 2021 et reste alignée avec les orientations du plan stratégique Everyday présenté en février 2021. Les critères économiques et financiers sont prépondérants. La rémunération variable se répartit à 60 % sur des objectifs économiques et financiers, à 10 % sur un objectif lié à l'expérience client, à 10 % sur des objectifs liés à la responsabilité sociale et environnementale et à 20 % sur des objectifs qualitatifs.

Le poids des différents critères économiques et financiers est équilibré afin de mettre l'accent sur :

- le cash-flow libre dont la génération récurrente en forte croissance est un objectif majeur du plan stratégique Everyday ;
- le chiffre d'affaires, dont les objectifs de croissance sont ambitieux notamment grâce à l'accélération de la croissance des ventes en ligne ;
- le résultat opérationnel courant qui reste un indicateur fondamental de la performance économique de l'entreprise.

Un objectif lié à l'expérience client, marqueur historique de Fnac Darty, encore renforcé avec l'ambition des enseignes du Groupe d'incarner les nouveaux standards du retail omnicanal mettant le conseil, la durabilité et le service au cœur du quotidien de ses clients, a été intégré en 2021.

Les engagements sociaux et environnementaux étant au cœur du plan stratégique Everyday, la présence d'objectifs liés à la responsabilité sociale et environnementale est conservée.

De plus, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de plafonner le potentiel de rémunération au titre des objectifs qualitatifs à 100 % du potentiel à objectif atteint sur ces critères, sans possibilité de rémunération de la surperformance. Le potentiel maximum non utilisé est réalloué sur les critères financiers.

Les critères spécifiques et la structure de la rémunération variable court terme actuelle sont décrits ci-dessous.

Les objectifs économiques et financiers fixés par le conseil d'administration pour la partie variable sont les suivants :

- le résultat opérationnel courant (ROC) Groupe correspondant à 20 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 166,7 % en cas de surperformance ;
- le cash-flow libre (CFL) Groupe correspondant à 20 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 166,7 % en cas de surperformance ;
- le chiffre d'affaires (CA) Groupe correspondant à 20 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 166,7 % en cas de surperformance.

Les objectifs cibles pour ces trois critères correspondent au budget du Groupe pour l'année 2022.

L'objectif lié à l'expérience client fixé par le conseil d'administration pour la partie variable est le suivant :

- le *Net promoter score* correspondant à 10 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance.

Les objectifs liés à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise fixés par le conseil d'administration pour la partie variable sont les suivants :

- la notation extra-financière du Groupe correspondant à 5 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance ;
- l'engagement des salariés du Groupe correspondant à 5 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance.

Le niveau de réalisation attendu de chacun des objectifs économiques et financiers et des objectifs liés à l'expérience client et à la responsabilité sociale et environnementale fixés aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont préétablis chaque année de manière précise par le conseil d'administration mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Chaque objectif économique, financier, d'expérience client ou de responsabilité sociale et environnementale est soumis à :

- un seuil de déclenchement au-dessous duquel aucune rémunération au titre de l'objectif concerné n'est due ; et
- un niveau d'atteinte au-delà duquel la rémunération est plafonnée au titre de l'objectif concerné.

Pour chaque objectif économique, financier, d'expérience client ou de responsabilité sociale et environnementale, lorsque le résultat constaté se situe entre le seuil de déclenchement et l'objectif cible, le pourcentage de rémunération variable au titre de l'objectif concerné est déterminé par interpolation linéaire entre ces deux bornes (pour atteindre 100 %). Il en est de même lorsque le résultat constaté se situe entre l'objectif cible et le plafond (pour atteindre 166,7 % pour les critères financiers et 150 % pour les critères d'expérience client ou de responsabilité sociale et environnementale).

S'agissant des critères qualitatifs, pour 2022, le conseil d'administration a fixé les objectifs suivants :

- l'exécution du plan Everyday :
 - développement de la politique services,
 - réalisation de l'ambition digitale,
 - atteinte des objectifs de durabilité,
 - réalisation du plan de performance,
 - design et mise en place d'une nouvelle structure renforçant le contrôle des risques et la cyber sécurité correspondant à 15 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible ;
- la qualité du management et du climat social correspondant à 5 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible.

Ces objectifs ont été préétablis de manière précise par le conseil d'administration et correspondent pour la plupart d'entre eux à une ambition chiffrée.

Le potentiel de rémunération au titre des objectifs qualitatifs est plafonné à 100 % du potentiel à objectif atteint sur ces critères, sans possibilité de rémunération de la surperformance.

Ces critères de la rémunération variable sont alignés avec les objectifs stratégiques du Groupe et contribuent notamment aux objectifs commerciaux et de performance économique et financière du Groupe.

En effet, le poids du chiffre d'affaires reflète les ambitions commerciales de l'entreprise déclinées dans son plan stratégique Everyday et portées par l'accélération du modèle omnicanal du Groupe, la digitalisation croissante de la consommation, la place unique du conseil et des services que ses enseignes apportent à leurs clients. À travers ses différentes enseignes et ses différents canaux de distribution Fnac Darty est en capacité de proposer une offre incontournable, à valeur, engagée et engageante, avec une ambition forte sur nos territoires de conquête comme à titre d'exemple le marché du gros électroménager et la mobilité urbaine.

Les objectifs de rentabilité avec le résultat opérationnel courant et de génération de cash-flow visent à conforter la solidité financière de la Société, à lui permettre de poursuivre son développement et assurer sa pérennité.

La solidité du résultat opérationnel courant sera construite notamment avec la rentabilité au terme du plan de 100 % des magasins intégrés, et le développement de nouveaux formats porteurs comme la cuisine ou les petits formats de proximité.

La génération de cash-flow bénéficiera de la transformation de l'offre de service avec le développement d'un nouveau business model basé sur l'abonnement, avec des cash-flows récurrents, qui consolide une relation de qualité dans la durée avec les clients de l'entreprise, et œuvre pour l'allongement de la durée de vie des produits.

Le *Net promoter score*, mesure de l'expérience client, marque l'ambition de Fnac Darty de réinventer la manière de servir ses clients notamment grâce à son écosystème digital permettant d'accentuer le conseil et la prescription qui font la force des marques du Groupe, et de fluidifier l'expérience client, mais aussi de renforcer une relation client de confiance quotidienne, fondée sur l'utilisation d'un nouveau service d'assistance par abonnement pour le foyer.

La mesure depuis 2019 de critères de responsabilité sociale et environnementale permet l'alignement avec la mission du Groupe, qui consiste à « s'engager pour un choix éclairé et une consommation durable » auprès de ses clients, axe de différenciation et vecteur de création de valeur. La prise en compte de la notation extra-financière du Groupe traduit l'ambition de Fnac Darty d'être reconnu comme un acteur de la distribution responsable, ces notations étant établies par des agences indépendantes mesurant la performance de manière complète en couvrant aussi bien les aspects environnementaux, que sociaux et de gouvernance. Par ailleurs, le suivi de l'engagement des salariés, premier actif de l'entreprise, et particulièrement dans un contexte de transformation forte, démontre l'importance du capital humain pour le Groupe dont les collaborateurs portent l'ambition de guider le consommateur afin de lui permettre de faire le meilleur choix, un choix éclairé, marquant ainsi une différenciation concurrentielle forte.

Enfin, les objectifs qualitatifs, revus chaque année, encouragent une exécution opérationnelle de qualité, le déploiement rapide et efficace des projets clés pour la transformation de l'entreprise, créateurs de valeurs. Pour 2022, ces objectifs ont été adaptés afin de refléter les ambitions pour l'année dans l'exécution du plan stratégique Everyday. Le poids de ces objectifs stratégiques qui correspondent pour la plupart à des ambitions chiffrées a été renforcé par rapport à 2021. Les objectifs liés à la qualité du management et au climat social ont été également modifiés par rapport à 2021, avec un poids moindre, et cela afin de prendre en compte les avis exprimés dans le cadre du dialogue actionnarial de la Société.

Chacun des critères économiques, financiers, d'expérience client ou de responsabilité sociale et environnementale est mesuré, par le conseil d'administration arrêtant les comptes annuels, sur la base des performances de l'ensemble de l'année concernée. Les critères qualitatifs sont évalués lors de ce même conseil sur la base de l'appréciation réalisée par le comité des nominations et des rémunérations.



		% de la rémunération fixe		
		Minimum	Cible	Maximum
Objectifs économiques et financiers (60 % du variable total)	Résultat opérationnel courant (ROC) Groupe	0,0 %	20,0 %	33,3 %
	Cash-flow libre (CFL) Groupe	0,0 %	20,0 %	33,3 %
	Chiffre d'affaires (CA) Groupe	0,0 %	20,0 %	33,3 %
Objectif lié à l'expérience client (10 % du variable total)	<i>Net promoter score (NPS)</i>	0,0 %	10,0 %	15,0 %
Objectifs liés à la responsabilité sociale et environnementale (10 % du variable total)	Notation extra-financière du Groupe	0,0 %	5,0 %	7,5 %
	Engagement des salariés	0,0 %	5,0 %	7,5 %
Objectifs qualitatifs (20 % du variable total)	L'exécution du plan Everyday : développement de la politique services, réalisation de l'ambition digitale, atteinte des objectifs de durabilité, réalisation du plan de performance, design et mise en place d'une nouvelle structure renforçant le contrôle des risques et la cyber sécurité	0,0 %	15,0 %	15,0 %
	La qualité du management et du climat social	0,0 %	5,0 %	5,0 %
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE		0,0 %	100,0 %	150,0%

Rémunération de long terme, options d'actions et actions de performance

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont éligibles aux plans d'intéressements long terme attribués par le conseil d'administration au même titre que les autres membres du comité exécutif. Les plans attribués aux mandataires sociaux exécutifs pourront prendre la forme de plans d'options de souscription et/ou d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance. Ces dispositifs ont pour objectif, notamment d'aligner plus étroitement les intérêts des mandataires sociaux exécutifs avec ceux des actionnaires.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la valeur d'attribution de ces plans telle que retenue dans le cadre d'IFRS 2 est proportionnée à la partie fixe et variable annuelle. Elle est également déterminée par le conseil d'administration au regard des pratiques du marché.

Ainsi, la valorisation de la rémunération de long terme au moment de son attribution initiale pourra représenter au maximum 50 % de la rémunération globale (cette rémunération globale est égale à la somme de la rémunération fixe annuelle, de la rémunération variable maximum, et de la rémunération de long terme).

Ces plans ne comportent pas de période d'acquisition inférieure à trois ans.

L'acquisition de ces plans est soumise :

- à la réalisation d'une condition de présence à l'échéance, sauf circonstances exceptionnelles prévues par les règlements des plans, par exemple en cas de décès, invalidité, ou de changement de contrôle de la Société, étant précisé qu'en cas de cessation de leur mandat les plans attribués aux dirigeants mandataires sociaux en cours d'acquisition sont perdus, sauf décision expresse du conseil d'administration de les maintenir en appliquant une réduction au prorata temporis du nombre de titres pouvant être encore acquis à l'échéance ;
- à la réalisation de plusieurs conditions de performance déterminées par le conseil d'administration, dont au moins :
 - une liée à un objectif de responsabilité sociale et environnementale de la Société,
 - une liée à un critère économique de la Société (indicateur lié au bilan et/ou au compte de résultats),
 - une liée à la performance boursière de la Société, à l'exception du cas des attributions d'options de souscriptions d'actions pour lesquelles la mise en place d'une condition liée à la performance boursière de la Société sera possible mais pas nécessaire dans la mesure où cette condition existe de manière intrinsèque, l'exercice des options de souscriptions nécessitant une croissance absolue du cours de l'action.

Les critères de performance, identiques à ceux qui sont retenus pour les plans attribués aux membres du comité exécutif du Groupe, sont exigeants. Ils ne permettent pas l'acquisition de ces plans en cas de non-atteinte d'un seuil de déclenchement, et sont mesurés sur une période couvrant les exercices concernés par les plans. Lorsque la performance sur un critère est mesurée de manière relative par rapport à un indice ou un groupe de pairs, le seuil de performance au-dessous duquel aucune rémunération au titre du critère n'est due se situe soit à la médiane, soit à la moyenne de l'indice ou du groupe de comparaison.

Les conditions de performance sont mesurées à l'issue de chaque plan selon les modalités prévues par les règlements de plans afin de permettre au conseil ou au mandataire social exécutif sur subdélégation du conseil de constater la réalisation des conditions d'acquisition de la rémunération de long terme (conditions de performance et conditions de présence).

Conformément aux articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce, le conseil a décidé que :

- les dirigeants mandataires sociaux conservent au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions une quantité minimale d'actions correspondant à 25 % des titres acquis définitivement (nets de charges et impôts, et des cessions nécessaires aux levées d'options) sur chacun des plans d'attributions gratuites d'actions et d'options qui leur sont attribués par le conseil à compter de leur date de nomination, étant précisé que les plans dont ils ont pu être bénéficiaires antérieurement en leur qualité de salarié ne sont pas visés ;
- toutefois, ce pourcentage serait abaissé à 5 % dès lors que la quantité d'actions détenues par les dirigeants mandataires sociaux issues d'attributions gratuites d'actions et de levées d'options tous plans confondus représenterait un montant égal à deux fois leur rémunération fixe annuelle brute, qui constitue la quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, en application du paragraphe 23 du Code AFEP-MEDEF.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les dirigeants mandataires sociaux qui sont bénéficiaires d'options d'actions et/ou d'actions de performance prennent l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration.

En alignant dans le temps les intérêts des dirigeants et des actionnaires, en prévoyant des conditions de performances basées sur la performance boursière, qu'elle soit intrinsèque ou non au véhicule attribué, mais également sur des critères économiques, financiers ou de responsabilité sociale et environnementale définis en fonction des priorités stratégiques du Groupe, la rémunération variable de long terme contribue aux objectifs de la politique de rémunération. De plus, en précisant, conformément aux articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce, des règles de conservation au nominatif des titres acquis définitivement sur chacun des plans d'attributions gratuites d'actions et d'options, ce mode de rémunération favorise la pérennité de l'entreprise.

Rémunération exceptionnelle

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration ne prévoit d'octroyer une rémunération exceptionnelle aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs que lors de circonstances très particulières. Le versement de ce type de rémunération doit pouvoir être justifié par un événement tel que notamment la réalisation d'une opération majeure pour la Société, ou la mesure d'une surperformance, particulière, non mesurée dans le cadre de la rémunération variable annuelle. La valeur d'attribution de la rémunération exceptionnelle pourra représenter au maximum 100 % de la rémunération fixe annuelle et de la rémunération variable annuelle maximum.

Rémunération allouée aux administrateurs

S'ils sont administrateurs de la Société, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent percevoir une rémunération à ce titre déterminée, répartie et attribuée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs dont ils font partie.

Les règles d'attribution de la rémunération allouée aux administrateurs sont les suivantes :

- 62 % des 515 000 euros représentant le montant global annuel de la rémunération sont affectés aux membres du conseil d'administration, soit une somme de 320 000 euros ;
- cette somme est décomposée en une part fixe équivalente à 30 % et une part variable équivalente à 70 %, cette dernière part étant attribuée en fonction de la présence des membres aux réunions du conseil d'administration ;
- le solde de 195 000 euros est affecté aux membres des comités spécialisés, et réparti comme suit : 90 000 euros au comité d'audit, 69 000 euros au comité des nominations et des rémunérations et 36 000 euros 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 % ;
- aucune rémunération spécifique n'est affectée aux membres du comité stratégique, ces derniers étant par ailleurs membres du conseil d'administration et, à l'exclusion du dirigeant mandataire social exécutif, Président du conseil ou des comités spécialisés.

Il est précisé à titre d'information que, conformément à la décision du conseil d'administration du 20 février 2019, Monsieur Enrique Martinez ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Autres avantages

En l'absence de contrat de travail avec la Société, ou en cas de suspension du contrat de travail, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs bénéficient d'une assurance chômage propre aux mandataires sociaux non salariés, afin de pallier en partie l'absence d'un régime d'assurance chômage similaire à celui des salariés.

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs disposent d'un véhicule de société conformément à la politique automobile en cours au sein de la Société, et aux pratiques du marché.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, le versement des éléments de rémunération variables et le cas échéant exceptionnels attribués aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice écoulé est conditionné à l'approbation par une assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération de la personne concernée dans les conditions prévues par ledit article.

Engagements

Indemnité de départ

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent bénéficier d'une indemnité en cas de cessation de leur mandat dont le versement sera soumis au respect de critères de nature financière et le cas échéant de nature non financière contribuant aux objectifs de la politique de rémunération. Si un tel engagement était mis en place par le conseil d'administration, il respecterait les recommandations du Code AFEP-MEDEF notamment concernant le plafonnement de deux ans de rémunération (fixe et variable annuelle) de l'indemnité.

Il est précisé que Monsieur Enrique Martinez ne bénéficie pas d'un tel engagement, ni au titre de son mandat de Directeur Général, ni au titre de son contrat de travail, suspendu lors de sa prise de fonction en juillet 2017.

En cas de cessation du contrat de travail un préavis de trois mois est prévu. Si la cessation est à l'origine du Directeur Général, aucune indemnité de départ n'est due. Si la cessation est à l'origine de la Société, une indemnité légale ou conventionnelle est prévue.

Engagement de non-concurrence

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent être soumis à un engagement de non-concurrence limité à une période de deux ans à compter de la fin du mandat, en contrepartie duquel ils pourront percevoir, de manière échelonnée pendant sa durée, une indemnité compensatrice brute pouvant s'élever jusqu'à 80 % de la rémunération mensuelle fixe, avec faculté de renonciation du conseil d'administration.

L'engagement de non-concurrence s'inscrit dans les recommandations du Code AFEP-MEDEF prévoyant un plafonnement de deux ans de rémunération (fixe et variable annuelle), commun avec une éventuelle indemnité de départ.

De plus, le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

Dans ce cadre, Monsieur Enrique Martinez est soumis à un engagement de non-concurrence, sur le secteur de la distribution spécialisée en produits culturels, électroniques et électroménagers pour le grand public dans les pays où opère le Groupe. Cet engagement de non-concurrence est limité à une période de deux ans à compter de la fin de son mandat. En contrepartie de cet engagement, Monsieur Enrique Martinez percevra, de manière échelonnée pendant sa durée, une indemnité compensatrice brute s'élevant à 70 % de sa rémunération mensuelle fixe, pendant une

période de deux ans à compter de la cessation effective de son mandat. Le conseil d'administration pourra renoncer à la mise en œuvre de cette clause.

Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 18 mai 2018 dans le cadre de la cinquième résolution et a fait l'objet d'un avenant approuvé par l'assemblée générale du 23 mai 2019 afin de le mettre en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Régime de retraite supplémentaire

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent bénéficier d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies.

Dans ce cadre, Monsieur Enrique Martinez est affilié au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, article 83 du Code général des impôts, dont bénéficie l'ensemble des cadres des sociétés françaises de Fnac Darty incluses dans ce contrat, dans les mêmes conditions et selon les mêmes règles que pour ces derniers.

Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 18 mai 2018 dans le cadre de la cinquième résolution.

Régime de prévoyance

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent bénéficier d'un régime de prévoyance.

Dans ce cadre, Monsieur Enrique Martinez est affilié au régime de prévoyance (frais de santé, décès, incapacité et invalidité), dont bénéficie l'ensemble des salariés des sociétés françaises de Fnac Darty incluses dans ce contrat, dans les mêmes conditions et selon les mêmes règles que pour ces derniers.

Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 18 mai 2018 dans le cadre de la cinquième résolution.

Enfin, il est précisé qu'en cas de désignation de Directeurs Généraux délégués, la présente politique de rémunération du Directeur Général et/ou tout autre dirigeant mandataire social exécutif serait applicable à ces derniers. Dans ce cadre, ils pourraient bénéficier d'un contrat de travail dans les conditions prévues par la réglementation.

3.3.1.4 / Politique de rémunération des membres du conseil d'administration

Rémunération allouée aux membres du conseil d'administration

L'assemblée générale détermine le montant global de la rémunération allouée aux membres du conseil d'administration.

Sur la base des recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration a fixé la politique de rémunération des membres du conseil d'administration qui est soumise, conformément à la réglementation, au vote de la prochaine assemblée. Cette politique consiste en la répartition de la rémunération allouée aux administrateurs en fonction de la présence effective des membres aux réunions du conseil et des comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice concerné.

Les critères de répartition de la somme fixe annuelle allouée par l'assemblée générale aux membres du conseil ont été fixés par le conseil proposition du comité des nominations et des rémunérations et sont les suivants :

- 62 % des 515 000 euros représentant le montant global annuel de la rémunération sont affectés aux membres du conseil d'administration, soit une somme de 320 000 euros ;
- cette somme est décomposée en une part fixe équivalente à 30 % et une part variable équivalente à 70 %, cette dernière part étant attribuée en fonction de la présence des membres aux réunions du conseil d'administration ;
- le solde de 195 000 euros est affecté aux membres des comités spécialisés, et réparti comme suit : 90 000 euros au comité d'audit, 69 000 euros au comité des nominations et des rémunérations et 36 000 euros 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 % ;

- aucune rémunération spécifique n'est affectée aux membres du comité stratégique, ces derniers étant par ailleurs membres du conseil d'administration et, à l'exclusion du dirigeant mandataire social exécutif, Président du conseil ou des comités spécialisés.

La part de la rémunération calculée mais non versée aux administrateurs qui abandonneraient leur rémunération n'est pas réallouée aux autres administrateurs.

Conformément à l'article 7 de son règlement intérieur, le conseil d'administration peut allouer à certains de ses membres des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats qui leur sont confiés et qui seront dès lors soumis au régime des conventions réglementées.

Par ailleurs, il est précisé que certains administrateurs peuvent percevoir une rémunération au titre d'un contrat de travail dans les conditions prévues par la réglementation, notamment les administrateurs représentant les salariés dont le contrat de travail est à durée indéterminée.

3.3.2 / INFORMATIONS MENTIONNÉES AU I DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE POUR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ _____

Il est précisé que la rémunération totale du Président et du Directeur Général respecte la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 27 mai 2021 dans ses résolutions 11 et 12.

Les informations visées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce et mentionnées ci-après pour chaque mandataire social sont soumises au vote de la prochaine assemblée dans le cadre d'une résolution globale. En outre, les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de l'exercice 2021 au Président du conseil d'administration et au Directeur Général mentionnés ci-après feront l'objet pour chacun d'une résolution spécifique soumise au vote de l'assemblée générale conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

3.3.2.1 / Rémunérations et avantages du Président du conseil d'administration

La Société est une société anonyme à conseil d'administration, pour laquelle les fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur Général sont dissociées et exercées respectivement par Monsieur Jacques Veyrat et Monsieur Enrique Martinez depuis le 17 juillet 2017.

Monsieur Jacques Veyrat n'est titulaire d'aucun contrat de travail.

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 23 février 2021, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a revu et arrêté les éléments de rémunération concernant son Président, Monsieur Jacques Veyrat.

Les montants attribués présentés correspondent à l'ensemble des rémunérations attribuées à Monsieur Jacques Veyrat au titre de chacun des exercices mentionnés, quelle que soit la date de versement. Les montants versés correspondent à l'intégralité des rémunérations perçues par Monsieur Jacques Veyrat au cours de chacun des exercices mentionnés.

Ces éléments de rémunération ont été déterminés conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 27 mai 2021 dans sa onzième résolution.

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2021, la rémunération annuelle fixe du Président du conseil d'administration a été fixée à 200 000 euros bruts, inchangée depuis 2017. Le montant versé au cours et attribué au titre de 2021 s'élève à 200 000 euros bruts.

Pour rappel, en 2020, le montant attribué au titre de cette année-là s'est élevé à 200 000 euros bruts et le montant versé s'est élevé à 193 033 euros bruts conformément à la décision du conseil d'administration du 18 avril 2020, communiquée notamment lors de l'assemblée générale du 28 mai 2020, et prévoyant une diminution de 25 % de la rémunération annuelle fixe versée en 2020 au Président, pendant la période durant laquelle la mise en activité partielle des salariés du Groupe au motif de la crise sanitaire de la Covid-19 a été conséquente.

Rémunération allouée aux administrateurs

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 17 juillet 2017, sur recommandation du comité des nominations et rémunérations, a décidé que Monsieur Jacques Veyrat, bénéficiant désormais d'une rémunération fixe annuelle en qualité de Président, n'aurait plus droit à une rémunération au titre de son mandat d'administrateur à compter de sa nomination. Monsieur Jacques Veyrat n'a perçu aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur au titre de 2021.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions de performance attribuées au Président du conseil d'administration

Tableau n° 1 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position-recommandation AMF n° 2021-02

Jacques VEYRAT Président du conseil d'administration	Exercice 2020	Exercice 2021
Rémunérations brutes dues au titre de l'exercice	200 000 €	200 000 €
Valorisation de la rémunération variable pluriannuelle attribuée au cours de l'exercice	n. a.	n. a.
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ^(a)	n. a.	n. a.
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ^(b)	n. a.	n. a.
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	n. a.	n. a.
TOTAL	200 000 €	200 000 €

(a) Aucune option n'a été attribuée en 2020 et en 2021.

(b) Aucune action de performance n'a été attribuée en 2020 et en 2021.

Tableau récapitulatif des rémunérations du Président du conseil d'administration

Tableau n° 2 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position-recommandation AMF n° 2021-02

Jacques VEYRAT Président du conseil d'administration	Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe ^(a)	200 000 €	193 033 €	200 000 €	200 000 €
Rémunération variable annuelle	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Rémunération variable pluriannuelle	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Rémunération exceptionnelle	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Avantages en nature	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Retraite supplémentaire	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Prévoyance	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
TOTAL	200 000 €	193 033 €	200 000 €	200 000 €

(a) Le montant versé au cours de 2020 a été réduit, dans le respect de la décision du conseil d'administration du 18 avril 2020.

Synthèse des avantages du Président du conseil d'administration

Tableau n° 11 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position-recommandation AMF n° 2021-02

Jacques Veyrat Président du conseil d'administration	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Date début mandat : 18/07/2017								
Date fin mandat : assemblée générale 2022		X		X		X		X

3.3.2.2 / Rémunérations et avantages du Directeur Général

Compte tenu de l'ancienneté en 2017 de Monsieur Enrique Martinez dans le Groupe (19 ans), et de sa situation d'impatrié, le conseil d'administration lors de sa réunion du 17 juillet 2017, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de suspendre le contrat de travail de Monsieur Enrique Martinez pour la durée de son mandat social.

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 23 février 2021, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a revu et arrêté les éléments de rémunération annuelle, fixe et variable, concernant son Directeur Général, Monsieur Enrique Martinez.

Les montants attribués présentés correspondent à l'ensemble des rémunérations attribuées au dirigeant mandataire social au titre de chacun des exercices mentionnés, quelle que soit la date de versement. Les montants versés correspondent à l'intégralité des rémunérations perçues par le dirigeant mandataire social au cours de chacun des exercices mentionnés.

Ces éléments de rémunération ont été déterminés conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 27 mai 2021 dans sa douzième résolution.

Cette section présente les rémunérations et avantages versés au cours et attribués au titre de l'exercice écoulé à Monsieur Enrique Martinez au titre de son mandat de Directeur Général.

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2021, la rémunération annuelle fixe du Directeur Général a été fixée à 750 000 euros bruts, inchangée depuis 2019.

Le montant versé au cours et attribué au titre de 2021 s'élève à 750 000 euros bruts.

Pour rappel, en 2020, le montant attribué au titre de cette année-là s'est élevé à 750 000 euros bruts et le montant versé s'est élevé à 723 873 euros bruts conformément à la décision du conseil d'administration du 18 avril 2020, communiquée notamment

lors de l'assemblée générale du 28 mai 2020, et prévoyant une diminution de 25 % de la rémunération annuelle fixe versée en 2020 au Directeur Général, pendant la période durant laquelle la mise en activité partielle des salariés du Groupe au motif de la crise sanitaire de la Covid-19 a été conséquente.

Rémunération variable annuelle

Pour l'exercice 2021, la rémunération variable annuelle du Directeur Général peut représenter de 0 % si aucun objectif n'est atteint, à 100 % de la rémunération annuelle fixe en cas d'atteinte des objectifs. Cette rémunération variable peut atteindre un maximum de 150 % de la rémunération annuelle fixe en cas de dépassement des objectifs.

Afin de prendre en compte les orientations du nouveau plan stratégique Everyday présenté le 23 février 2021, le conseil d'administration sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations a décidé d'apporter des modifications dans sa structure. Les critères économiques et financiers restent prépondérants dans la structure de la rémunération variable annuelle. Elle se répartit à 60 % sur des objectifs économiques et financiers, à 10 % sur un objectif lié à l'expérience client, à 10 % sur des objectifs liés à la responsabilité sociale et environnementale et à 20 % sur des objectifs qualitatifs.

Le poids des différents critères économiques et financiers a été rééquilibré afin de :

- mettre un accent plus important sur le cash-flow libre dont la génération récurrente en forte croissance est un objectif majeur du plan stratégique Everyday ;
- augmenter la part du chiffre d'affaires, dont les objectifs de croissance sont ambitieux notamment grâce à l'accélération de la croissance des ventes en ligne ;
- permettre également d'intégrer un objectif lié à l'expérience client, marqueur historique de Fnac Darty, encore renforcé avec l'ambition des enseignes du Groupe d'incarner les nouveaux standards du retail omnicanal mettant le conseil, la durabilité et le service au cœur du quotidien de ses clients.

De plus, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de plafonner le potentiel de rémunération au titre des objectifs qualitatifs à 100 % du potentiel à objectif atteint sur ces critères, sans possibilité de rémunération de la surperformance. Le potentiel maximum non utilisé est réalloué sur les critères financiers.

Les objectifs économiques et financiers 2021 fixés pour la partie variable sont précisés ci-après :

- le résultat opérationnel courant (ROC) Groupe correspondant à 20 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 166,7 % en cas de surperformance ;
- le cash-flow libre (CFL) Groupe correspondant à 20 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 166,7 % en cas de surperformance ;
- le chiffre d'affaires (CA) Groupe correspondant à 20 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 166,7 % en cas de surperformance.

Les objectifs cibles pour ces trois critères correspondent au budget du Groupe pour l'année 2021.

L'objectif lié à l'expérience client fixé pour la partie variable est précisé ci-après :

- le *Net promoter score* correspondant à 10 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance.

Les objectifs liés à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise 2021 fixés pour la partie variable sont précisés ci-après :

- la notation extra-financière du Groupe correspondant à 5 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance ;
- l'engagement des salariés correspondant à 5 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance.

Le niveau de réalisation des critères ci-dessus a été établi de manière précise pour chacun d'entre eux. Chaque objectif économique, financier, d'expérience client ou de responsabilité sociale et environnementale est soumis à :

- un seuil de déclenchement au-dessous duquel aucune rémunération au titre de l'objectif concerné n'est due ; et
- un niveau d'atteinte au-delà duquel la rémunération est plafonnée au titre de l'objectif concerné.

Pour chaque objectif économique, financier, d'expérience client ou de responsabilité sociale et environnementale, lorsque le résultat constaté se situe entre le seuil de déclenchement et l'objectif cible, le pourcentage de variable au titre de l'objectif concerné est déterminé par interpolation linéaire entre ces deux bornes (pour atteindre 100 %). Il en est de même lorsque le résultat constaté se situe entre l'objectif cible et le plafond (pour atteindre 166,7 % pour les critères financiers et 150 % pour les critères d'expérience client ou de responsabilité sociale et environnementale).

Chacun des critères économiques, financiers, ou de responsabilité sociale et environnementale, est mesuré, par le conseil d'administration arrêtant les comptes annuels, sur la base des performances de l'ensemble de l'année 2021. Les critères qualitatifs sont évalués lors de ce même conseil sur la base de l'appréciation réalisée par le comité des nominations et des rémunérations.

L'objectif de résultat opérationnel courant en 2021 a été très nettement dépassé. Le résultat en forte croissance par rapport à 2020 se situe entre l'objectif cible et le plafond. Ainsi l'objectif est atteint à 117,7 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 95,39 % de la rémunération maximum.

L'objectif de cash-flow libre en 2021 a été également très nettement dépassé. Le résultat se situe au-dessus de l'objectif maximum. Ainsi l'objectif est atteint à 129,85 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 100 % de la rémunération maximum.

L'objectif de chiffre d'affaires en 2021, encore en nette progression par rapport à l'exercice précédent a été dépassé. Le résultat se situe entre l'objectif cible et l'objectif maximum. Ainsi l'objectif est atteint à 103,67 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 89,35 % de la rémunération maximum.

Également en forte croissance par rapport à 2020, l'objectif de *Net Promoter Score* a été très nettement dépassé. Le résultat se situe au-dessus de l'objectif maximum. Ainsi l'objectif est atteint à 104,58 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 100 % de la rémunération maximum.

L'objectif de responsabilité sociale et environnementale mesuré par la notation extra-financière du Groupe a été à nouveau dépassé avec une nouvelle amélioration significative de la notation de responsabilité sociale et environnementale en 2021 et se situe au-dessus du plafond. Ainsi l'objectif est atteint à 108 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 100 % de la rémunération maximum.

L'objectif lié à l'engagement des salariés a été dépassé avec une nouvelle progression de l'indicateur mesuré auprès des salariés. Ces résultats sont les fruits de l'analyse des résultats mensuels des sondages effectués auprès des salariés du Groupe et des actions concrètes qu'ils permettent. Le résultat se situe entre l'objectif cible et le plafond. Ainsi, l'objectif est atteint à 100,56 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 73,33 % de la rémunération maximum.

Les objectifs qualitatifs ont été évalués par le conseil d'administration du 23 février 2022. Les objectifs qualitatifs 2021 fixés pour la partie variable sont précisés ci-après :

- pour un poids correspondant à 10 % de l'objectif total, la qualité du management, climat social, qualité de la communication financière, qualité de reporting aux actionnaires, relation avec les administrateurs ;
- pour un poids correspondant à 10 % de l'objectif total, le lancement et le déploiement du nouveau plan stratégique Everyday avec l'atteinte des objectifs fixés pour la première année sur les trois ambitions que le groupe s'est fixé à horizon 2025.

Le potentiel de rémunération au titre des objectifs qualitatifs est plafonné à 100 % du potentiel à objectif atteint sur ces critères, sans possibilité de rémunération de la surperformance.

Le conseil d'administration, tenant compte des recommandations du comité des nominations et des rémunérations a reconnu l'excellente qualité du travail effectué par Monsieur Enrique Martinez sur l'ensemble des éléments attachés au premier critère qualitatif mesurant la qualité du management, le climat social, la qualité de la communication financière, la qualité de reporting aux actionnaires, les relations avec les administrateurs, mais a noté une possibilité d'amélioration sur cet objectif au titre de l'année écoulée.

Sur ce premier critère, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a relevé le bon climat social développé en 2021 qui s'est traduit par la signature, au niveau du groupe, et ce pour la première fois, d'un accord Qualité de vie au travail – égalité professionnelle qui couvre l'ensemble des salariés. En outre, il a observé l'évolution positive du e-NPS (mesure mensuelle de la satisfaction des collaborateurs) en progression sur 2021.

En ce qui concerne le deuxième critère qualitatif, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a apprécié les premiers résultats délivrés suite au lancement du plan stratégique Everyday et cela sur les trois ambitions que le groupe s'est fixé à horizon 2025 :

- 1) incarner les nouveaux standards du retail omnicanal gagnant de demain, à la fois digitalisé et humain ;
- 2) accompagner les consommateurs dans l'adoption de comportements durables ;
- 3) déployer le service de référence d'assistance du foyer par abonnement.

Au titre de la première ambition, parmi les premières réalisations, sont à noter :

- le déploiement au niveau national aussi bien pour Fnac que Darty d'un service de visio pour retrouver la qualité des conseils vendeurs en magasin même à distance avec déjà plus de 150 000 échanges par visio ou chat réalisés ;
- la consolidation du niveau de ventes digitales à un niveau nettement supérieur à celui d'avant crise ;
- l'évolution du parc de magasin afin de l'optimiser ou encore l'accord de partenariat avec Manor en Suisse.

Au titre de la deuxième ambition, parmi les premières réalisations, sont à noter :

- le renforcement de l'information sur la durabilité des produits et la progression de l'indice de durabilité, ou encore la progression sur les offres de seconde vie ;
- l'accélération dans la réparation des produits avec 2,1 millions de produits réparés en 2021 ;
- la reconnaissance des agences de notation extra-financières.

Au titre de la troisième ambition, parmi les premières réalisations, sont à noter :

- l'accélération de l'augmentation du nombre d'abonnés à des offres de services que ce soit avec Darty Max ou le pack sérénité ;
- le développement de la formation de techniciens avec 18 classes d'ouvertes en 2021.

Au regard de ces éléments, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a évalué les critères qualitatifs avec un taux d'atteinte de 90 % (40 % au titre du premier critère et 50 % au titre du second).

Le taux d'atteinte global du variable 2021 est de 93,94 % du potentiel maximum et le montant attribué au titre de 2021 s'élève à 1 056 782 euros bruts.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, le versement de cette rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale du 18 mai 2022 des éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de l'exercice 2021 à Monsieur Enrique Martinez.

Pour rappel, le taux d'atteinte global de la rémunération variable attribuée au titre de 2020 était de 66,09 % du potentiel maximum et le montant attribué au titre du mandat de Directeur Général en 2020 s'élevait à 743 530 euros bruts.

Un montant de 743 530 euros a été versé en juin 2021, postérieurement à l'approbation de l'assemblée générale du 27 mai 2021, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

		Appréciation
Objectifs économiques et financiers (60 % du variable total)	Résultat opérationnel courant (ROC) Groupe (20 % du variable total)	L'objectif de résultat opérationnel courant en 2021 a été très nettement dépassé. Le résultat en forte croissance par rapport à 2020 se situe entre l'objectif cible et le plafond. Ainsi l'objectif est atteint à 117,7 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 95,39 % de la rémunération maximum.
	Cash-flow libre (CFL) Groupe (20 % du variable total)	L'objectif de cash-flow libre en 2021 a été également très nettement dépassé. Le résultat se situe au-dessus de l'objectif maximum. Ainsi l'objectif est atteint à 129,85 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 100 % de la rémunération maximum.
	Chiffre d'affaires (CA) Groupe (20 % du variable total)	L'objectif de chiffre d'affaires en 2021, encore en nette progression par rapport à l'exercice précédent a été dépassé. Le résultat se situe entre l'objectif cible et l'objectif maximum. Ainsi l'objectif est atteint à 103,67 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 89,35 % de la rémunération maximum.
Objectif lié à l'expérience client (10 % du variable total)	<i>Net promoter score</i> (NPS) (10 % du variable total)	Également en forte croissance par rapport à 2020, l'objectif de <i>Net promoter score</i> a été très nettement dépassé. Le résultat se situe au-dessus de l'objectif maximum. Ainsi l'objectif est atteint à 104,58 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 100 % de la rémunération maximum.
Objectifs liés à la responsabilité sociale et environnementale (10 % du variable total)	Notation extra-financière du Groupe (5 % du variable total)	L'objectif de responsabilité sociale et environnementale mesuré par la notation extra-financière du Groupe a été à nouveau dépassé avec une nouvelle amélioration significative de la notation de responsabilité sociale et environnementale en 2021 et se situe au-dessus du plafond. Ainsi l'objectif est atteint à 108 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 100 % de la rémunération maximum.
	Engagement des salariés (5 % du variable total)	L'objectif lié à l'engagement des salariés a été dépassé avec une nouvelle progression de l'indicateur mesuré auprès des salariés. Ces résultats sont les fruits de l'analyse des résultats mensuels des sondages effectués auprès des salariés du Groupe et des actions concrètes qu'ils permettent. Le résultat se situe entre l'objectif cible et le plafond. Ainsi l'objectif est atteint à 100,56 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 73,33 % de la rémunération maximum.
Objectifs qualitatifs (20 % du variable total)	La qualité du management, le climat social, la qualité de la communication financière, la qualité du reporting aux actionnaires, les relations avec les administrateurs (10 % du variable total)	Le conseil d'administration, tenant compte des recommandations du comité des nominations et des rémunérations a reconnu l'excellente qualité du travail effectué par Monsieur Enrique Martinez sur l'ensemble des éléments attachés au 1 ^{er} critère qualitatif mais a noté une possibilité d'amélioration sur cet objectif au titre de l'année écoulée. Sur ce premier critère, le Comité a relevé le bon climat social développé en 2021 qui s'est traduit par la signature, au niveau du groupe, et ce pour la première fois, d'un accord Qualité de vie au travail – égalité professionnelle qui couvre l'ensemble des salariés. En outre, il a observé l'évolution positive du e-NPS (mesure mensuelle de la satisfaction des collaborateurs) en progression sur 2021.
	Le lancement et le déploiement du nouveau plan stratégique Everyday avec l'atteinte des objectifs fixés pour la 1 ^{re} année. La performance sur ce deuxième critère devant être appréciée au regard des résultats à délivrer sur les 3 ambitions que le groupe s'est fixé à horizon 2025 : 1. incarner les nouveaux standards du retail omnicanal gagnant de demain, à la fois digitalisé et humain ; 2. accompagner les consommateurs dans l'adoption de comportements durables ; 3. déployer le service de référence d'assistance du foyer par abonnement. (10 % du variable total)	En ce qui concerne le 2 ^e critère qualitatif, le Comité a apprécié les premiers résultats délivrés suite au lancement du plan stratégique Everyday et cela sur les 3 ambitions que le groupe s'est fixé à horizon 2025 : 1. incarner les nouveaux standards du retail omnicanal gagnant de demain, à la fois digitalisé et humain ; 2. accompagner les consommateurs dans l'adoption de comportements durables ; 3. déployer le service de référence d'assistance du foyer par abonnement. Au titre de la 1 ^{re} ambition, parmi les 1 ^{res} réalisations, sont à noter : ■ le déploiement au niveau national aussi bien pour Fnac que Darty d'un service de visio pour retrouver la qualité des conseils vendeurs en magasin même à distance avec déjà plus de 150 000 échanges par visio ou chat réalisés ; ■ la consolidation du niveau de ventes digitales à un niveau nettement supérieur à celui d'avant crise ; ■ l'évolution du parc de magasin afin de l'optimiser ou encore l'accord de partenariat avec Manor en Suisse. Au titre de la 2 ^e ambition, parmi les 1 ^{res} réalisations, sont à noter : ■ le renforcement de l'information sur la durabilité des produits et la progression de l'indice de durabilité, ou encore la progression sur les offres de seconde vie ; ■ l'accélération dans la réparation des produits avec 2,1 millions de produits réparés en 2021 ; ■ la reconnaissance des agences de notation extra-financières. Au titre de la 3 ^e ambition, parmi les 1 ^{res} réalisations, sont à noter : ■ l'accélération de l'augmentation du nombre d'abonnés à des offres de services que ce soit avec Darty Max ou le pack sérénité ; ■ le développement de la formation de techniciens avec 18 classes d'ouvertes en 2021.

TOTAL VARIABLE EN % DE LA REMUNERATION FIXE

Poids des critères en % de la rémunération fixe			Réalisé		Montant (en euros)
Minimum	Cible	Maximum	Réalisé	Rémunération en % du Maximum sur le critère	
0,0 %	20,0 %	33,3 %	270,7 M€	95,39 %	238 456
0,0 %	20,0 %	33,3 %	170,1 M€	100,0 %	249 975
0,0 %	20,0 %	33,3 %	8 042,6 M€	89,35 %	223 351
0,0 %	10,0 %	15,0 %	58,0	100,0 %	112 500
0,0%	5,0%	7,5%	54,0	100,0%	56 250
0,0 %	5,0 %	7,5 %	72,4 %	73,33 %	41 250
0,0 %	10,0 %	10,0 %		80,0 %	60 000
0,0 %	10,0 %	10,0 %		100,0 %	75 000
0,0 %	100,0 %	150,0 %		93,94 %	1 056 782 €

Rémunération de long terme, options d'actions et actions de performance

Le Directeur Général est éligible aux plans d'intéressements long terme attribués par le conseil d'administration pouvant prendre la forme de plans d'options de souscription et/ou d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance, ou de plans débouclés en numéraire sous conditions de performance.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la valeur d'attribution de ces plans telle que retenue dans le cadre d'IFRS 2 est proportionnée à la partie fixe et variable annuelle, et est plafonnée pouvant représenter au maximum 50 % de la rémunération globale (cette rémunération globale est égale à la somme de la rémunération fixe annuelle, de la rémunération variable maximum, et de la rémunération de long terme), conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 27 mai 2021 dans sa douzième résolution. Elle est déterminée par le conseil d'administration au regard des pratiques du marché conformément à la politique de rémunération votée par l'assemblée générale.

Actions de performance attribuées durant l'exercice au Directeur Général

Le conseil d'administration du 27 mai 2021, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations et conformément à l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale du 28 mai 2020 dans sa 20^e résolution à caractère extraordinaire, a décidé la mise en œuvre d'un dispositif de rémunération de long terme sous forme d'attributions gratuites d'actions de performance.

Ces actions ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans (27 mai 2021 – 26 mai 2024) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période d'acquisition. Les acquisitions seront subordonnées :

- pour 30 % à une condition de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF 120 mesurée en 2024 au titre de la période 2021-2023 pour l'ensemble de la période ;
- pour 50 % à une condition de performance liée à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2024 après la publication des résultats annuels du Groupe 2023 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2021, 2022 et 2023 pour l'ensemble de la période ; et
- pour 20 % à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en 2024 en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe de 2021, 2022 et 2023 pour l'ensemble de la période.

À l'échéance du 27 mai 2024, 39 911 actions peuvent être ainsi acquises. La valorisation des montants bruts à la date d'attribution tel que retenu dans le cadre d'IFRS 2 avant étalement de la charge

sur la période d'acquisition des actions gratuites attribuées en 2021 est de 1 600 032 euros. Cette valorisation, pour les éléments de marché, a été calculée selon la méthode Black & Scholes avec les paramètres suivants : un cours de Bourse de référence égal à 57,75 euros par action (cours du premier jour d'acquisition, le 27 mai 2021), une volatilité de 35 % et au taux sans risque swap Euribor. Pour les éléments hors marché, la valorisation a été calculée sur la meilleure estimation de réalisation des conditions de performance futures.

Chaque condition de performance est mesurée à la fin du plan en prenant en compte la performance sur l'ensemble de la période. Chaque critère de performance a un seuil de déclenchement au-dessous duquel aucune action liée à ce critère n'est acquise. En ce qui concerne le critère de TSR relatif, l'objectif cible pour la Société est de se situer entre la première et la 35^e place. De plus, aucune action n'est acquise en cas de performance inférieure à la performance médiane du SBF 120 durant la période mesurée.

Actions de performance attribuées définitivement durant l'exercice au Directeur Général

Pour rappel, en 2018, 6 655 actions gratuites à l'échéance du 17 mai 2020 et 3 328 actions gratuites à l'échéance du 17 mai 2021 ont été attribuées à Monsieur Enrique Martinez dans le cadre du Plan n° 2 2018 mentionné dans le tableau n° 9 AFEP-MEDEF.

L'acquisition définitive de ces actions gratuites par tranche est subordonnée :

- pour 30 % à une condition de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF 120 ; et
- pour 70 % à une condition de performance liée à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser.

Le TSR est mesuré annuellement, en 2019 au titre de l'année 2018 et en 2020 au titre de la période 2018-2019 pour la première période d'acquisition, et en 2021 au titre de la période 2018-2020 pour la deuxième période d'acquisition. Le résultat opérationnel courant à réaliser est apprécié en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019 pour la première période d'acquisition, et en 2021 après la publication des résultats annuels du Groupe 2020 pour la deuxième période d'acquisition.

L'acquisition définitive de ces actions gratuites par tranche est soumise par ailleurs à une condition de présence de deux ans (18 mai 2018 – 17 mai 2020) pour la première période et trois ans (18 mai 2018 – 17 mai 2021) pour la deuxième période.

Chaque condition de performance est mesurée annuellement. Chaque critère de performance, pour chaque année, a un seuil de déclenchement au-dessous duquel aucune action liée à ce critère n'est acquise. Les actions perdues une année ne sont pas remises en jeu l'année suivante. L'ensemble de ces critères a été préétabli avant le début du plan.

La deuxième tranche des actions gratuites attribuées en 2018 est arrivée à échéance au 17 mai 2021.

- Le *Total Shareholder Return* (TSR) a été mesuré en 2021 au titre de la période 2018-2020. Avec une 95^e place, l'objectif pour cette période n'a pas été atteint. L'objectif cible pour la Société était de se situer entre la première et la 35^e place. Le résultat se situe en dessous du seuil de déclenchement. Ainsi le taux d'acquisition est de 0 % pour ce critère.

- Le niveau de résultat opérationnel courant a été apprécié en 2021 après la publication des résultats annuels du Groupe 2020. Il est à noter que le résultat opérationnel courant de l'année 2018 et de l'année 2019 a été précédemment évalué au titre de la première tranche de ce plan. Avec un résultat opérationnel courant de 215,3 millions d'euros, l'objectif mesuré en 2021 n'a pas été atteint. Le résultat se situe en dessous du seuil de déclenchement. Ainsi le taux d'acquisition est de 0 % pour ce critère.

Le taux d'acquisition global de cette deuxième tranche est de 0 %. En conséquence, aucune action n'a été acquise pour Monsieur Enrique Martinez.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice

Tableau n° 7 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position-recommandation AMF n° 2021-02

N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Pourcentage d'actions initialement attribuées et acquises définitivement compte tenu des conditions de performance
Plan no 2 2018	0	0 %

Options de souscription d'actions

Pour rappel, en 2018, 20 883 options à l'échéance du 18 mai 2020 et 20 883 options à l'échéance du 18 mai 2021 ont été attribuées à Monsieur Enrique Martinez.

L'acquisition définitive de ces options par tranche est subordonnée :

- pour 30 % à une condition de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF 120 ; et
- pour 70 % à une condition de performance liée à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser.

Le TSR est mesuré annuellement, en 2019 au titre de l'année 2018 et en 2020 au titre de la période 2018-2019 pour la première période d'acquisition, et en 2021 au titre de la période 2018-2020 pour la deuxième période d'acquisition. Le résultat opérationnel courant à réaliser est apprécié en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019 pour la première période d'acquisition, et en 2021 après la publication des résultats annuels du Groupe 2020 pour la deuxième période d'acquisition.

L'acquisition définitive de ces options par tranche est soumise par ailleurs à une condition de présence de deux ans (18 mai 2018 – 17 mai 2020) pour la première période et trois ans (18 mai 2018 – 17 mai 2021) pour la deuxième période.

Chaque condition de performance est mesurée annuellement. Chaque critère de performance, pour chaque année, a un seuil

de déclenchement au-dessous duquel aucune option liée à ce critère n'est acquise. Les options perdues une année ne sont pas remises en jeu l'année suivante.

De plus, les options de souscriptions d'actions, intrinsèquement, nécessitent pour être exercées une croissance absolue du cours de l'action, et plus spécifiquement pour ce plan un cours supérieur au prix d'exercice fixé à 89,43 euros.

La deuxième tranche des options de performance attribuées en 2018 est arrivée à échéance au 18 mai 2021.

- Le *Total Shareholder Return* (TSR) a été mesuré en 2021 au titre de la période 2018-2020. Avec une 95^e place, l'objectif pour cette période n'a pas été atteint. L'objectif cible pour la Société était de se situer entre la première et la 35^e place. Le résultat se situe en dessous du seuil de déclenchement. Ainsi le taux d'acquisition est de 0 % pour ce critère.
- Le niveau de résultat opérationnel courant a été apprécié en 2021 après la publication des résultats annuels du Groupe 2020. Il est à noter que le résultat opérationnel courant de l'année 2018 et de l'année 2019 a été précédemment évalué au titre de la première tranche de ce plan. Avec un résultat opérationnel courant de 215,3 millions d'euros, l'objectif mesuré en 2021 n'a pas été atteint. Le résultat se situe en dessous du seuil de déclenchement. Ainsi le taux d'acquisition est de 0 % pour ce critère.

Le taux d'acquisition global de cette deuxième tranche est de 0 %. En conséquence, aucune option de performance n'a été acquise et n'a donc pu être exercée par Monsieur Enrique Martinez.

En outre, les 9 838 options acquises au titre de la première tranche pouvaient être levées entre le 18 mai 2020 et le 17 mai 2021 au prix d'exercice de 89,43 euros. Compte tenu du cours de l'action Fnac Darty durant cette période, aucune option n'a pu être exercée par Monsieur Enrique Martinez.

Toutes les options sont à présent caduques.

Par ailleurs, conformément aux articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce, le conseil a décidé lors de sa séance du 28 avril 2017 que :

- les dirigeants mandataires sociaux conservent au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions une quantité minimale d'actions correspondant à 25 % des titres acquis définitivement (nets de charges et impôts, et des cessions nécessaires aux levées d'options) sur chacun des plans d'attributions gratuites d'actions et d'options qui leur sont attribués par le conseil à compter de leur date de nomination, étant précisé que les plans dont ils ont pu être bénéficiaires antérieurement en leur qualité de salarié ne sont pas visés ;

- toutefois, ce pourcentage serait abaissé à 5 % dès lors que la quantité d'actions détenues par les dirigeants mandataires sociaux issues d'attributions gratuites d'actions et de levées d'options tous plans confondus représenterait un montant égal à deux fois leur rémunération fixe annuelle brute, qui constitue la quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, en application du paragraphe 23 du Code AFEP-MEDEF.

Enfin, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, Monsieur Enrique Martinez a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de son risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration.

Il est du reste précisé qu'à la connaissance de la Société aucun instrument de couverture n'a été mis en place par Monsieur Enrique Martinez tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions du Directeur Général

Tableau n° 8 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position-recommandation AMF n° 2021-02

Information sur les options de souscription ou d'achat	
	Plan n° 1 2018 ^(a)
Date d'assemblée	17/06/2016
Date du conseil d'administration	18/05/2018
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	97 438
Enrique Martinez	41 766
Point de départ d'exercice des options	
1 ^{re} tranche	18/05/2020
2 ^e tranche	18/05/2021
Date d'expiration	
1 ^{re} tranche	17/05/2021
2 ^e tranche	17/05/2022
Prix de souscription ou d'achat	89,43 € (moyenne des 20 cours de clôture de l'action Fnac Darty précédant le 18 mai 2018)
Modalités d'exercice	Entre le 18/05/2020 et le 17/05/2021 pour la 1 ^{re} tranche et entre le 18/05/2021 et le 17/05/2022 pour la 2 ^e tranche
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2021	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques	97 438
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	0

(a) Compte tenu des conditions de performance, 47,1 % des options initialement attribuées dans le cadre du plan 2018 au titre de la première tranche ont été définitivement acquises mais n'ont pu être exercées sur la période compte tenu du cours de l'action Fnac Darty. Aucune option au titre de la deuxième tranche n'a été acquise.

Historique des attributions d'actions de performance du Directeur Général

Tableau n° 9 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et Tableau 10 selon la position recommandation AMF n° 2021-02

Information sur les actions de performance						
	Plan n° 1 2017 ^(a)	Plan n° 2 2018 ^(b)	Plan n° 3 2019 ^(c)	Plan n° 4 2019	Plan n° 5 2020	Plan n° 6 2021
Date d'assemblée	17/06/2016	17/06/2016	17/06/2016	17/06/2016	23/05/2019	28/05/2020
Date du conseil d'administration	15/12/2017	18/05/2018	23/05/2019	23/05/2019	28/05/2020	27/05/2021
Nombre total d'actions attribuées à l'ensemble des bénéficiaires dont le nombre attribué à :	92 500	109 817	214 449	31 752	616 496	244 660
Enrique Martinez	15 391	9 983	0	31 752	76 997	39 911
Date d'acquisition des actions	02/03/2020	17/05/2020 pour la 1 ^{re} tranche (66,67 %) et 17/05/2021 pour la 2 ^e tranche (33,33 %)	22/05/2021 pour la 1 ^{re} tranche (33,33 %) et 22/05/2022 pour la 2 ^e tranche (66,67 %)	22/05/2022	27/05/2023	26/05/2024
Date de fin de période de conservation	02/03/2020	17/05/2020 pour la 1 ^{re} tranche (66,67 %) et 17/05/2021 pour la 2 ^e tranche (33,33 %)	22/05/2021 pour la 1 ^{re} tranche (33,33 %) et 22/05/2022 pour la 2 ^e tranche (66,67 %)	22/05/2022	27/05/2023	26/05/2024
Conditions de performance	Pour 20 % des actions, la condition est basée sur la performance boursière de l'action Fnac Darty (TSR) Pour 40 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un niveau de synergies Pour 40 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un niveau de résultats (ROC)	Pour 30 % des actions, la condition est basée sur la performance boursière de l'action Fnac Darty (TSR) Pour 70 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un niveau de résultats (ROC)	Pour 30 % des actions, la condition est basée sur la performance boursière de l'action Fnac Darty (TSR) Pour 50 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre (CFL) Pour 20 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un critère RSE (amélioration de la notation extra-financière Vigéo)	Pour 30 % des actions, la condition est basée sur la performance boursière de l'action Fnac Darty (TSR) Pour 50 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre (CFL) Pour 20 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un critère RSE (amélioration de la notation extra-financière Vigéo)	Pour 30 % des actions, la condition est basée sur la performance boursière de l'action Fnac Darty (TSR) Pour 50 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre (CFL) Pour 20 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un critère RSE (amélioration de la notation extra-financière Vigéo)	Pour 30 % des actions, la condition est basée sur la performance boursière de l'action Fnac Darty (TSR) Pour 50 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre (CFL) Pour 20 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un critère RSE (amélioration de la notation extra-financière Vigéo)
Nombre d'actions acquises au 31/12/2021	50 580	32 432	46 624	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	41 920	77 385	45 916	0	58 890	4 767
Actions de performance restantes en fin d'exercice	0	0	121 909	31 752	557 606	239 893

(a) Compte tenu des conditions de performance, 62,2 % des actions initialement attribuées dans le cadre du plan 2017 ont été définitivement acquises.

(b) Compte tenu des conditions de performance, 47,1 % des actions initialement attribuées dans le cadre du plan 2018 au titre de la première tranche ont été définitivement acquises et aucune action au titre de la deuxième tranche n'a été acquise.

(c) Compte tenu des conditions de performance, 70 % des actions initialement attribuées dans le cadre du plan 2019 au titre de la première tranche ont été définitivement acquises.

Avantages en nature et divers

Monsieur Enrique Martinez bénéficie d'un véhicule de société, conformément à la politique automobile en cours au sein de la Société, et aux pratiques du marché, qui représente en 2021 un avantage en nature d'un montant de 4 612 euros (valorisation comptable). Ce montant s'élevait à 4 607 euros au titre de 2020.

Monsieur Enrique Martinez bénéficie également d'une assurance chômage propre aux mandataires sociaux non salariés, pour laquelle des cotisations ont été réglées au titre de l'année 2021 d'un montant de 13 347 euros. Ces cotisations sont soumises à charges sociales et patronales et sont donc traitées comme avantages en nature. En 2020, les cotisations versées au titre de l'assurance chômage s'élevaient à 13 347 euros.

Régime de retraite supplémentaire

Le conseil d'administration a autorisé l'affiliation de Monsieur Enrique Martinez au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, article 83 du Code général des impôts, dont bénéficie l'ensemble des cadres des sociétés françaises de Fnac Darty incluses dans ce contrat.

Les montants des cotisations au titre de 2021 et 2020 s'élèvent à 11 325 euros pour chacune des années.

Régime de prévoyance

Le conseil d'administration du 17 juillet 2017 a autorisé l'affiliation de Monsieur Enrique Martinez au régime de prévoyance dont bénéficie l'ensemble des salariés des sociétés françaises de Fnac Darty incluses dans ce contrat.

Les montants des cotisations payées par l'entreprise au titre de 2021 et 2020 s'élèvent respectivement à 9 687 euros et 9 688 euros.

Rémunération allouée aux administrateurs

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 20 février 2019, sur recommandation du comité des nominations et rémunérations, a décidé que Monsieur Enrique Martinez ne percevrait pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur, approuvé par l'assemblée générale du 23 mai 2019. Monsieur Enrique Martinez n'a perçu aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur au titre de 2021.

Rémunération globale

Les montants versés en 2021 et 2020 de la rémunération globale et des éléments qui la composent comme détaillés ci-dessus, s'élèvent respectivement à 1 532 500 euros et 1 423 300 euros, dont une rémunération fixe respectivement de 750 000 euros et de 723 873 euros, une rémunération variable annuelle respectivement de 743 530 euros (au titre de 2020) et de 660 461 euros (au titre de 2019, après réduction de ce montant suivant décision du conseil d'administration du 18 avril 2020), les avantages en nature et divers respectivement de 17 958 euros et de 17 953 euros, les cotisations du régime de retraite supplémentaire de 11 325 euros pour chaque année et enfin les cotisations de l'entreprise du régime de prévoyance respectivement de 9 687 euros et de 9 688 euros. Par ailleurs, le montant attribué en 2021 et à verser en 2022 sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale, au titre de la rémunération variable annuelle, est de 1 056 782 euros.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle attribuée au titre de 2021 est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale du 18 mai 2022 des éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de l'exercice 2021 à Monsieur Enrique Martinez.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions de performance attribuées au Directeur Général

Tableau n° 1 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position-recommandation AMF n° 2021-02

Enrique MARTINEZ Directeur Général	Exercice 2020	Exercice 2021
Rémunérations brutes attribuées au titre de l'exercice	1 532 496 €	1 845 752 €
SOUS-TOTAL RÉMUNÉRATION MONÉTAIRE BRUTE ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE	1 532 496 €	1 845 752 €
Valorisation de la rémunération variable pluriannuelle attribuée au cours de l'exercice	n. a.	n. a.
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ^(a)	n. a.	n. a.
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1 599 536 €	1 600 032 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	n. a.	n. a.
TOTAL RÉMUNÉRATION MONÉTAIRE BRUTE ET ATTRIBUTION DE TITRES SOUIS À CONDITIONS DE PERFORMANCE ET DE PRÉSENCE	3 132 032 €	3 445 784 €

(a) Aucune option n'a été attribuée en 2020 et en 2021.

Tableau récapitulatif des rémunérations du Directeur Général

Tableau n° 2 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position-recommandation AMF n° 2021-02

Enrique MARTINEZ Directeur Général	Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe ^(a)	750 000 €	723 873 €	750 000 €	750 000 €
Rémunération variable annuelle ^(b)	743 530 €	660 461 €	1 056 782 €	743 530 €
Rémunération variable pluriannuelle	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Rémunération exceptionnelle	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Avantages en nature ^(c)	17 953 €	17 953 €	17 958 €	17 958 €
Retraite supplémentaire	11 325 €	11 325 €	11 325 €	11 325 €
Prévoyance	9 688 €	9 688 €	9 687 €	9 687 €
TOTAL	1 532 496 €	1 423 300 €	1 845 752 €	1 532 500 €

(a) Le montant versé au cours de 2020 a été réduit, dans le respect de la décision du conseil d'administration du 18 avril 2020.

(b) Le montant versé en 2020 au titre de 2019 a été réduit, dans le respect de la décision du conseil d'administration du 18 avril 2020.

(c) Enrique Martinez bénéficie d'une voiture de fonction et d'une assurance perte emploi.

Engagement de non-concurrence

Le conseil d'administration a entériné un engagement de non-concurrence avec Monsieur Enrique Martinez sur le secteur de la distribution spécialisée en produits culturels, électroniques et électroménagers pour le grand public dans les pays où opère le Groupe. Cet engagement de non-concurrence est limité à une période de deux ans à compter de la fin de son mandat. En contrepartie de cet engagement, Monsieur Enrique Martinez percevra de manière échelonnée pendant sa durée, une indemnité compensatrice brute s'élevant à 70 % de sa rémunération mensuelle fixe, pendant une période de deux ans à compter de la cessation effective de son mandat. Le conseil d'administration pourra renoncer à la mise en œuvre de cette clause. Le versement

de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

Cet engagement a été mis en place par le conseil d'administration du 17 juillet 2017 et approuvé par l'assemblée générale du 18 mai 2018. Il a été modifié par le conseil d'administration du 20 février 2019 afin de le mettre en conformité avec les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF de juin 2018. Cette modification a été approuvée par l'assemblée générale du 23 mai 2019.

Aucun montant n'était dû ni au titre de l'exercice 2021 ni au titre de 2020.

Synthèse des avantages du Directeur Général

Tableau n° 11 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position-recommandation AMF n° 2021-02

Enrique MARTINEZ Directeur Général	Contrat de travail ^(a)		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Date début mandat : 18/07/2017 Mandat de Directeur Général à durée indéterminée		X	X				X	X

(a) Le contrat de travail d'Enrique Martinez a été suspendu suite à la prise de ses nouvelles fonctions de Directeur Général, comme mentionné dans le préambule de la section 3.3.2.2 du présent document.

3.3.2.3 / Rémunérations des mandataires sociaux non dirigeants

Rémunération versée aux membres du conseil d'administration

Rémunération versée en 2021 au titre de 2020

L'assemblée générale détermine le montant global de la rémunération allouée aux membres du conseil d'administration.

Sur la base des recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration décide la répartition de la rémunération allouée aux administrateurs en fonction de la présence effective des membres aux réunions du conseil et des comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice concerné, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale.

L'assemblée générale du 18 mai 2018 a fixé ce montant à 450 000 euros, applicable à l'exercice 2018 et maintenu jusqu'à nouvelle décision.

Afin de tenir compte de la nomination de deux administrateurs représentant les salariés au cours des exercices 2019 et 2020 conformément aux dispositions légales applicables, il a semblé légitime au conseil, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, de proposer de porter le montant global annuel de la rémunération allouée aux administrateurs à 500 000 euros. L'assemblée générale du 28 mai 2020 a ainsi porté ce montant à 500 000 euros, applicable à l'exercice 2020 et maintenu jusqu'à nouvelle décision.

Afin de tenir compte de la nomination d'un administrateur représentant les salariés au sein du comité des nominations et des rémunérations en 2021 conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, il a semblé légitime au conseil, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, de proposer de porter le montant global annuel de la rémunération allouée aux administrateurs à 515 000 euros. L'assemblée générale du 27 mai 2021 a ainsi porté ce montant à 515 000 euros, applicable à l'exercice 2021 et maintenu jusqu'à nouvelle décision.

Sur la base des recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 23 février 2021 a décidé, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale, la répartition de la rémunération allouée aux membres du conseil et des comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice 2020.

64 % de cette somme de 500 000 euros 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 36 % de cette somme représentant 180 000 euros, est réparti de la façon suivante : 90 000 euros pour le comité d'audit, 54 000 euros pour le comité des nominations et des rémunérations et 36 000 euros pour le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale. Cette somme est attribuée en fonction de la présence des membres aux comités.

Le Président du conseil d'administration et les Présidents des comités disposent par présence à chaque réunion d'une majoration de 50 %.

En 2021, au titre de l'exercice 2020, sur le montant global annuel de la rémunération allouée aux administrateurs de 500 000 euros une somme globale de 407 560 euros a été versée, se décomposant comme suit :

Noms	Montants versés en 2020 au titre de 2019 (en euros)	Montants versés en 2021 au titre de 2020 (en euros)	Montants attribués en 2021 (versement en 2022) (en euros)
Jacques Veyrat	0	0	0
Enrique Martinez	0	0	0
Patricia Barbizet ^(a)	25 766	0	0
Carole Ferrand	60 441	58 756	60 877
Antoine Gosset-Grainville	45 013	43 865	45 305
Nonce Paolini	37 299	36 419	37 639
Brigitte Taittinger-Jouyet	33 870	48 001	47 432
Stéphane Roussel ^(a) (représentant permanent de Vivendi)	10 337	0	0
Simon Gillham ^(a) (représentant permanent de Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland)	8 177	0	0
Delphine Mousseau	29 870	29 250	30 305
Caroline Grégoire Sainte Marie	25 550	29 250	45 527
Daniela Weber-Rey	47 584	46 347	30 591
Sandra Lagumina	43 264	43 365	48 020
Jean-Marc Janaillac	13 373	29 250	30 305
Javier Santiso	9 373	21 528	22 305
Franck Maurin	3 124	21 528	27 417
Julien Ducreux		0	22 305
TOTAL	393 041	407 560	448 029

(a) Membres ayant quitté le conseil d'administration.

Pour rappel, conformément à la décision du conseil d'administration du 18 avril 2020, communiqué notamment lors de l'assemblée générale du 28 mai 2020, la rémunération allouée aux administrateurs au titre de l'exercice 2020 a été réduite de 25 % pendant la période durant laquelle la mise en activité partielle des salariés du Groupe au motif de la crise sanitaire de la Covid-19 a été conséquente.

Les administrateurs ne perçoivent aucune autre rémunération, à l'exception de :

- Monsieur Jacques Veyrat, Président du conseil d'administration, qui ne bénéficie plus de rémunération au titre de son mandat d'administrateur et ce, depuis sa nomination en tant que Président, comme indiqué en section 3.3.2.1 du Document d'enregistrement universel ;
- Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général, qui ne bénéficie pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur, comme indiqué en section 3.3.2.2 du Document d'enregistrement universel ;

- Monsieur Franck Maurin, administrateur salarié, qui bénéficie d'une rémunération au titre de son contrat de travail.

En 2021, les montants versés à Monsieur Franck Maurin s'élèvent à 101 259 euros dont une rémunération fixe de 80 109 euros, une rémunération variable annuelle de 13 953 euros, des cotisations au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, article 83 du Code général des impôts (dont bénéficie l'ensemble des cadres des sociétés françaises de Fnac Darty incluses dans ce contrat, dans les mêmes conditions et selon les mêmes règles que pour ces derniers) de 2 462 euros, des cotisations de l'entreprise au régime de prévoyance de 2 836 euros, une rémunération exceptionnelle de 1 194 euros et enfin 705 euros de quote-part de participation et prime d'intéressement.

Par ailleurs, le montant attribué en 2021 et versé en 2022, au titre de la rémunération variable annuelle, n'est pas encore déterminé à la date de publication du présent document ;

- Monsieur Julien Ducreux, administrateur salarié, qui bénéficie d'une rémunération au titre de son contrat de travail.

En 2021, les montants versés à Monsieur Julien Ducreux s'élevaient à 110 813 euros dont une rémunération fixe de 91 194 euros, une rémunération variable annuelle de 9 396 euros, des cotisations au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, article 83 du Code général des impôts (dont bénéficie l'ensemble des cadres des sociétés françaises de Fnac Darty incluses dans ce contrat, dans les mêmes conditions et selon les mêmes règles que pour ces derniers) de 2 801 euros, des cotisations de l'entreprise au régime de prévoyance de 3 098 euros, une rémunération exceptionnelle de 3 610 euros et enfin 714 euros de quote-part de participation et prime d'intéressement.

Par ailleurs, le montant attribué en 2021 et versé en 2022, au titre de la rémunération variable annuelle, n'est pas encore déterminé à la date de publication du présent document.

Enfin, le conseil d'administration du 27 mai 2021, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé l'attribution à Monsieur Julien Ducreux de 712 actions gratuites de performance dans le cadre du plan présenté dans la section 7.2.4 du présent Document d'enregistrement universel, et ce dans les mêmes conditions que pour les 175 autres bénéficiaires de ce plan.

Monsieur Julien Ducreux a informé le président du conseil d'administration par courrier daté du 14 octobre 2020, avant sa prise de fonction effective au sein du conseil d'administration de Fnac Darty, de son souhait de renoncer au bénéfice de la rémunération qui lui serait allouée en tant qu'administrateur au profit du syndicat qui l'a désigné en qualité d'administrateur représentant les salariés, et ce pour l'intégralité des sommes allouées, dès sa prise de fonction et pour toute la durée de son mandat. Monsieur Julien Ducreux n'a donc perçu aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur au titre de 2021.

Rémunération à verser en 2022 au titre de 2021

Pour la rémunération au titre de 2021 allouée aux administrateurs en 2022, 62,14 % de la somme globale de 515 000 euros soit une somme de 320 000 euros a été affectée par le conseil d'administration du 23 février 2021 aux membres du conseil d'administration et le solde de 37,86 % soit une somme de 195 000 euros aux membres des comités spécialisés.

La somme de 320 000 euros destinée au 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.

Le solde de 195 000 euros, destiné aux comités spécialisés a été réparti comme suit : 90 000 euros au comité d'audit, 69 000 euros au comité des nominations et des rémunérations et 36 000 euros au comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale. Ces parts sont attribuées en fonction de la présence des membres aux comités.

Aucune rémunération spécifique n'a été affectée aux membres du comité stratégique, ces derniers étant par ailleurs membres du conseil d'administration et, à l'exclusion du dirigeant mandataire social exécutif, Président du conseil ou des comités spécialisés.

La part de la rémunération calculée mais non versée au Président du conseil ni au Directeur Général n'a pas été réallouée aux autres administrateurs.

Le Président du conseil d'administration et les Présidents des comités disposent par présence à chaque réunion d'une majoration de 50 %.

Le conseil d'administration du 23 février 2022 a alloué la somme globale de 448 029 euros aux membres du conseil d'administration et des comités à verser en 2022 au titre de 2021.

3.3.2.4 / Comparaison du niveau de la rémunération des mandataires sociaux au regard de celle des salariés de la Société, et de la performance de l'entreprise

Conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, et dans le respect des lignes directrices de l'AFEP actualisées en février 2021, le tableau ci-dessous présente le niveau de la rémunération due ou attribuée au titre d'un exercice à chacun des dirigeants mandataires sociaux, mis au regard de la rémunération moyenne et médiane due ou attribuée au titre du même exercice aux salariés de la Société autres que les mandataires sociaux sur une base équivalents temps plein et l'évolution de ce ratio au cours des cinq dernières années.

Il présente également l'évolution annuelle :

- de la rémunération des mandataires sociaux ;
- de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société, autres que les mandataires sociaux ;
- des ratios d'équité ;
- et des performances de la Société.

Le périmètre concerné dans la deuxième section du tableau est celui de la société cotée, Fnac Darty SA.

Le périmètre concerné dans la troisième section du tableau est celui des sociétés de fonctions siège y compris la société cotée. Ce périmètre recouvre une large variété de fonctions exercées au sein du Groupe avec notamment les équipes en charge du commerce, des achats, les équipes marketing & digitales, les fonctions support et les fonctions corporate.

Le périmètre concerné dans la quatrième section du tableau est celui des sociétés Fnac et Darty en France y compris les sociétés de fonctions siège et la société cotée. Ce périmètre recouvre, en plus de celles incluses dans le périmètre présenté dans le paragraphe précédent, les fonctions exercées en magasin, au sein des plateformes logistiques, dans les services de relation client à distance, les métiers de la livraison, les métiers du service après-vente, etc. Les ratios sur ce périmètre plus large du Groupe n'ont pu être réalisés sur les cinq dernières années compte tenu de la fusion entre Fnac et Darty durant cette période. Ce périmètre, répondant aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, représente plus de 90 % des salariés des sociétés françaises de Fnac Darty.

Tableau des ratios au titre du I. 6° et 7° de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce

	Exercice 2017	Exercice 2018 ou évolution 2018/ 2017	Exercice 2019 ou évolution 2019/ 2018	Évolution 2019/ 2017	Exercice 2020 ou évolution 2020/ 2019	Évolution 2020/ 2017	Exercice 2021 ou évolution 2021/ 2020	Évolution 2021/ 2017
Évolution (en %) de la rémunération d'Alexandre Bompard, Président-Directeur Général jusqu'au 17/07/2017								
Évolution (en %) de la rémunération d'Enrique Martinez, Directeur Général depuis le 18/07/2017		13 %	32 %	49 %	2 %	52 %	10 %	68 %
Évolution (en %) de la rémunération de Jacques Veyrat, Président du conseil d'administration depuis le 18/07/2017		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Informations sur le périmètre de la société cotée : Fnac Darty SA								
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés		- 10 %	1 %	- 10 %	- 11 %	- 19 %	21 %	- 3 %
Ratio du Président-Directeur Général par rapport à la rémunération moyenne des salariés	5,64							
Ratio du Directeur Général par rapport à la rémunération moyenne des salariés	2,94	3,69	4,86		5,53		5,05	
Ratio du Président par rapport à la rémunération moyenne des salariés	0,29	0,32	0,32		0,36		0,29	
Évolution du ratio du Président-Directeur Général (en %)								
Évolution du ratio du Directeur Général (en %)		26 %	32 %	65 %	14 %	88 %	- 9 %	72 %
Évolution du ratio du Président (en %)		11 %	- 1 %	11 %	12 %	24 %	- 17 %	3 %
Ratio du Président-Directeur Général par rapport à la rémunération médiane des salariés	6,09							
Ratio du Directeur Général par rapport à la rémunération médiane des salariés	3,17	3,42	4,27		5,77		4,78	
Ratio du Président par rapport à la rémunération médiane des salariés	0,31	0,30	0,28		0,37		0,28	
Évolution du ratio du Président-Directeur Général (en %)								
Évolution du ratio du Directeur Général (en %)		8 %	25 %	35 %	35 %	82 %	- 17 %	51 %
Évolution du ratio du Président (en %)		- 5 %	- 6 %	- 10 %	33 %	20 %	- 25 %	- 10 %
Informations complémentaires sur les fonctions siège								
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés		4 %	0 %	4 %	- 1 %	3 %	5 %	7 %
Ratio du Président-Directeur Général par rapport à la rémunération moyenne des salariés	63,48							
Ratio du Directeur Général par rapport à la rémunération moyenne des salariés	33,06	35,72	47,38		49,00		51,58	

3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction

	Exercice 2017	Exercice 2018 ou évolution 2018/2017	Exercice 2019 ou évolution 2019/2018	Évolution 2019/2017	Exercice 2020 ou évolution 2020/2019	Évolution 2020/2017	Exercice 2021 ou évolution 2021/2020	Évolution 2021/2017
Ratio du Président par rapport à la rémunération moyenne des salariés	3,23	3,10	3,10		3,15		3,01	
Évolution du ratio du Président-Directeur Général (en %)								
Évolution du ratio du Directeur Général (en %)		8 %	33 %	43 %	3 %	48 %	5 %	56 %
Évolution du ratio du Président (en %)		- 4 %	0 %	- 4 %	1 %	- 3 %	- 4 %	- 7 %
Ratio du Président-Directeur Général par rapport à la rémunération médiane des salariés	79,21							
Ratio du Directeur Général par rapport à la rémunération médiane des salariés	41,25	43,47	57,88		59,10		61,88	
Ratio du Président par rapport à la rémunération médiane des salariés	4,04	3,77	3,79		3,80		3,61	
Évolution du ratio du Président-Directeur Général (en %)								
Évolution du ratio du Directeur Général (en %)		5 %	33 %	40 %	2 %	43 %	5 %	50 %
Évolution du ratio du Président (en %)		- 7 %	1 %	- 6 %	0 %	- 6 %	- 5 %	- 10 %
Informations complémentaires sur les sociétés Fnac et Darty en France y compris les fonctions siège								
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés					1 %		5 %	
Ratio du Président-Directeur Général par rapport à la rémunération moyenne des salariés								
Ratio du Directeur Général par rapport à la rémunération moyenne des salariés			83,04		83,87		87,89	
Ratio du Président par rapport à la rémunération moyenne des salariés			5,44		5,39		5,13	
Évolution du ratio du Président-Directeur Général (en %)								
Évolution du ratio du Directeur Général (en %)					1 %		5 %	
Évolution du ratio du Président (en %)					- 1 %		- 5 %	
Ratio du Président-Directeur Général par rapport à la rémunération médiane des salariés								
Ratio du Directeur Général par rapport à la rémunération médiane des salariés			101,45		102,35		107,42	
Ratio du Président par rapport à la rémunération médiane des salariés			6,65		6,58		6,27	
Évolution du ratio du Président-Directeur Général (en %)								
Évolution du ratio du Directeur Général (en %)					1 %		5 %	
Évolution du ratio du Président (en %)					- 1 %		- 5 %	

	Exercice 2017	Exercice 2018 ou évolution 2018/ 2017	Exercice 2019 ou évolution 2019/ 2018	Évolution 2019/ 2017	Exercice 2020 ou évolution 2020/ 2019	Évolution 2020/ 2017	Exercice 2021 ou évolution 2021/ 2020	Évolution 2021/ 2017
Performance de la Société								
Cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16	199,2	152,7	172,9		192,4		170,1	
Résultat opérationnel courant/ chiffre d'affaires	3,6 %	4,0 %	4,0 %		2,9 %		3,4 %	
Classement TSR vs SBF 120 (base 2016)	40	41	72		95		82	
Résultat net total	37,5	149,9	103,9		- 6		159,8	
Note extra-financière Vigeo		35	44		48		54	
Évolution (en %) du cash-flow libre opérationnel		- 23 %	13 %	- 13 %	11 %	- 3 %	- 12 %	- 15 %
Évolution (en %) du résultat opérationnel courant/chiffre d'affaires		11 %	0 %	11 %	- 28 %	- 19 %	16 %	- 7 %
Évolution du classement TSR vs SBF 120 (base 2016)		- 1	- 31	- 32	- 23	- 55	13	- 42
Évolution (en %) du résultat net total		300 %	- 31 %	177 %	- 106 %	- 116 %	- 2 763 %	326 %
Évolution de la note extra-financière Vigeo			9		4		6	

Les fonctions de Président et Directeur Général ont été dissociées en juillet 2017, suite au départ de Monsieur Alexandre Bompard de la Société. Les rémunérations en 2017 ont été calculées en équivalents temps plein.

Pour chaque année, ont été pris en compte les salariés présents toute l'année.

Conformément aux lignes directrices sur les multiples de rémunération de l'AFEP pour le calcul, les éléments dus ou attribués au titre d'un exercice prennent en compte tant pour les dirigeants mandataires que pour les salariés :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle due au titre de l'exercice et donc versée l'année suivante. N'étant pas définitive à la date de publication du présent document, la rémunération variable à verser en 2022 au titre de 2021 a été estimée pour les salariés tandis que pour le Directeur Général c'est la somme arrêtée par le conseil d'administration lors de sa séance du 23 février 2022 et dont le versement est soumis à l'approbation par l'assemblée générale su 18 mai 2022 qui a été prise en compte ;
- les rémunérations liées à la fonction d'administrateur dès lors qu'elles ont été versées au dirigeant, au titre de l'exercice et de la fonction ;

- la rémunération de long terme : stock-options, actions de performance, autres instruments de rémunération de long terme et rémunérations variables pluriannuelles, attribués au titre de l'exercice, valorisés à la valeur IFRS. Ces valorisations comptables effectuées à la date d'attribution ne représentent pas les valeurs qui pourraient être reçues par les bénéficiaires lors de l'acquisition définitive éventuelle des titres, soumis à des conditions de performance et de présence ;

- les avantages en nature.

Il est précisé, afin de faciliter les comparaisons d'une année à l'autre, que les rémunérations versées en 2020 tant pour les mandataires sociaux que pour les salariés ont été neutralisées des effets de la crise sanitaire. Ainsi, les rémunérations prises en compte pour les mandataires sociaux sont les rémunérations avant réduction de salaire au titre de la crise sanitaire telle que précisée en introduction du chapitre 3.3.2. Les rémunérations prises en compte pour les salariés sont retraitées des impacts liés à d'éventuelles mises en activité partielle.

Fnac Darty démontre à travers les critères de performance présentés ci-dessus sa capacité à délivrer des résultats solides dans le temps grâce à la solidité de son modèle et à la bonne exécution des plans stratégiques Confiance + et à présent Everyday.

La génération de cash essentielle pour assurer le développement et la pérennité du Groupe est régulière et importante avec un volume moyen sur l'ensemble de la période de 177,5 millions d'euros, en ligne avec les ambitions de génération de cash du plan Everyday. La croissance du cash-flow libre opérationnel a été régulière et son volume se situe à l'exception de l'année 2018 dans une fourchette comprise entre 170 et 199 millions d'euros. Le niveau de rentabilité a été en ligne avec les ambitions du Groupe en dépit de conditions de marché difficiles et ce, jusqu'en 2019, année fortement impactée par les mouvements sociaux. Après plusieurs années de croissance, le taux de résultat opérationnel courant sur le chiffre d'affaires atteignait alors 4 %, stable par rapport à 2018. En 2020, Fnac Darty a su démontrer la solidité de son modèle omnicanal, ainsi que sa forte capacité à contrôler ses coûts opérationnels, limitant de manière remarquable l'impact de la crise sanitaire sur sa rentabilité. Ainsi le taux de résultat opérationnel courant sur le chiffre d'affaires contenu à 2,9 % a été, dans ce contexte inédit, logiquement en baisse par rapport à l'année précédente mais est demeuré supérieur au taux de 2015 qui était de 2,2 % et très proche des 3 % de 2016. 2021 est marquée par un retour à la croissance de la rentabilité opérationnelle courante avec un taux de 3,4 %, combinée à une croissance significative de son chiffre d'affaires qui a dépassé les 8 milliards d'euros. L'évolution de ce taux sur l'ensemble de la période démontre la capacité du Groupe à saisir les opportunités de croissance rentable, et qui après avoir réussi l'intégration de Darty, a su faire évoluer son modèle économique davantage tourné vers les services et une offre durable et responsable, combinant encore plus avant le digital et l'humain afin d'offrir une expérience client de premier plan. Fnac Darty a également démontré sa très forte capacité de résilience sur les derniers exercices.

Le TSR de l'entreprise est mesuré en comparant la performance boursière de Fnac Darty, chaque année avec la performance boursière des entreprises du SBF 120 de l'année 2016, année de référence précédant la période de cinq ans présentée. Avec une évolution du cours de clôture moyen de l'année de 36,1 % entre 2016 et 2018, Fnac Darty s'est maintenu durant cette période au premier tiers des valeurs du SBF 120. Après deux années atypiques marquées par les mouvements sociaux en 2019, affectant fortement la consommation, et la crise sanitaire en 2020, le niveau du cours de l'action Fnac Darty a bien résisté et a retrouvé en moyenne sur 2021 un cours de 54,74 euros, un niveau proche de celui de début d'année 2016, alors à 54,94 euros.

Le résultat net de l'ensemble consolidé évolue fortement d'une année à l'autre en raison notamment de l'impact des évolutions de périmètres (acquisition de Darty en 2016, Nature & Découvertes en 2019, cession du Brésil en 2017, cession de BCC en 2020) et des coûts d'intégration ou de restructuration associés. Le résultat net a également été impacté sur la période par les coûts liés à la restructuration de la dette du Groupe. Outre leur incidence sur le résultat, ces divers événements sont aussi les marqueurs de l'agilité du Groupe.

Au-delà de la performance financière de long terme, la performance extra-financière de Fnac Darty est reconnue de manière continue par les principales agences de notation. Outre la croissance de la note attribuée au Groupe par Vigéo Eiris passant

d'un score de 35 en 2018 à 54 en 2021, ce qui lui permet de figurer parmi les 10 premières sociétés du secteur de la distribution spécialisée en Europe tel que défini par Vigéo Eiris, c'est aussi le CDP et MSCI qui attribuent au Groupe des notes de premier plan.

La politique de rémunération structurée avec une part de rémunération court terme et une part de rémunération long terme encourage cette performance. Les indicateurs économiques, financiers mais également les critères liés à la responsabilité sociale et environnementale qui ont servi à mesurer la performance court terme durant ces années (chiffre d'affaires, évolution de part de marché, génération de cash-flow libre, résultat opérationnel courant, notation extra-financière et taux de recommandation des salariés) ont permis d'animer le Groupe pour conduire à la réalisation régulière de ces objectifs ambitieux, pour encourager la préservation du résultat opérationnel durant la crise sanitaire, et plus récemment pour déployer de manière rapide le plan stratégique Everyday dont le Groupe peut déjà mesurer les premiers succès à l'aune des 3 ambitions qu'il s'est fixé à horizon 2025 (incarner les nouveaux standards du retail omnicanal gagnant de demain, à la fois digitalisé et humain ; accompagner les consommateurs dans l'adoption de comportements durables ; déployer le service de référence d'assistance du foyer par abonnement). La rémunération de long terme, dans un premier temps subordonnée à la réalisation de conditions de performance boursières suite à l'introduction en Bourse de Fnac en 2013, puis par la suite subordonnée en plus à la réalisation de conditions de performances hors marché, en ligne avec les objectifs long terme de rentabilité, de génération de cash-flow de l'entreprise, favorise la recherche d'une performance durable. L'introduction en 2019 d'un critère lié à la responsabilité sociale et environnementale du Groupe traduit la volonté de mettre la mission de Fnac Darty au cœur de sa stratégie et des actions de ses salariés.

Dans ce contexte, l'évolution de la rémunération des dirigeants et notamment des dirigeants mandataires sociaux est marquée par les changements de gouvernance en 2017. Le conseil d'administration suite au départ de Monsieur Alexandre Bompard de la Société a souhaité dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général en nommant respectivement Messieurs Jacques Veyrat et Enrique Martinez. En effet, le comité des nominations et des rémunérations a estimé qu'une telle dissociation de fonctions permettrait à la direction générale, dans la période faisant suite à l'acquisition du Groupe Darty, de se concentrer sur les priorités opérationnelles du Groupe, et notamment poursuivre les travaux d'intégration de Fnac et Darty. Afin de préserver les intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires et d'encourager la performance, le conseil avait souhaité alors attribuer une rémunération en deçà de la rémunération de marché à Monsieur Enrique Martinez lors de sa prise de fonction. Prenant acte après quelques mois de la prise de fonction réussie de Monsieur Enrique Martinez traduite par de bonnes performances réalisées, le conseil d'administration avait sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations réévalué la rémunération fixe et le potentiel maximum de variable tout en les maintenant à un niveau inférieur à ceux de dirigeants d'entreprises comparables, et cela afin d'avoir le temps et le recul nécessaires pour mesurer pleinement la performance de Monsieur Enrique Martinez dans ses fonctions.

En 2019, le conseil reconnaissait et confirmait la réussite de Monsieur Enrique Martinez dans sa fonction de Directeur Général par la consolidation et le succès de l'intégration de Darty, par l'atteinte du niveau de synergies attendu avec un an d'avance sur le calendrier initialement envisagé, par l'excellente exécution opérationnelle du plan stratégique dans sa première année, par l'atteinte d'un niveau de résultat opérationnel courant en croissance en valeur et en taux par rapport à celui de l'année précédente, celle-ci dans un marché fortement concurrentiel et un environnement économique difficile. Après avoir confié la réalisation d'une étude de rémunération à un cabinet de conseil spécialisé qui a constitué un panel d'entreprises du SBF 120 et de la distribution spécialisée dont les caractéristiques de taille, de complexité et de gouvernance sont comparables à Fnac Darty, constatant le décalage significatif tant du montant de rémunération fixe du Directeur Général que du potentiel maximum de variable

permettant de rémunérer la surperformance, le conseil décidait de fixer la rémunération de Monsieur Enrique Martinez à son niveau actuel. Cette nouvelle rémunération est fixée pour la durée de son mandat d'administrateur.

Ainsi, alors que le Groupe a doublé de taille sur la période et délivré une performance régulière, la rémunération du mandataire social exécutif en 2020 est stable par rapport à celle de 2016 et 2017.

Par ailleurs, hors effet de noria, l'évolution moyenne de la rémunération des salariés des sociétés des fonctions siège présents sur l'ensemble de la période entre 2017 et 2021 est de 15,1 %. Toujours hors effet de noria, l'évolution moyenne de la rémunération des salariés des sociétés de Fnac Darty (y compris les salariés des fonctions siège) qui représentant plus de 90 % des salariés en France, présents sur l'ensemble de la période entre 2019 et 2021 est de 7,5 %.

3.4 / Participation, intéressement collectif et intéressement long terme

3.4.1 / ACCORDS DE PARTICIPATION ET D'INTÉRESSEMENT

3.4.1.1 / Accords de participation en France

La mise en place d'un accord de participation est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés dégageant un bénéfice fiscal supérieur à la rémunération de 5 % des capitaux propres en application des articles L. 3322-2 et L. 3324-1 du Code du travail.

Les sociétés de Fnac Darty bénéficient d'accords de participation.

3.4.1.2 / Accords d'intéressement collectif en France

L'intéressement collectif est un dispositif facultatif dont l'objet est de permettre à l'entreprise d'associer plus étroitement, au moyen d'une formule de calcul, les salariés de manière collective à la marche de l'entreprise et plus particulièrement à ses résultats et performances par le versement de primes immédiatement disponibles en application de l'article L. 3312-1 du Code du travail. À ce titre, des accords d'intéressement ont été conclus au niveau d'un certain nombre d'entités françaises du Groupe. Chaque accord comporte sa propre formule de calcul de l'intéressement.

3.4.1.3 / Plans d'épargne de Groupe

La mise en place d'un plan d'épargne est obligatoire dans les sociétés ayant mis en place un accord de participation en application de l'article L. 3332-3 du Code du travail.

Un avenant aux règlements des plans d'épargne Groupe (PEG) de Fnac et de Darty conclu le 15 mars 2018 a institué un plan d'épargne salariale de Groupe commun à l'ensemble des entités françaises de Fnac Darty, à l'exception de Nature & Découvertes qui a son propre plan d'épargne entreprise. L'ensemble des salariés du Groupe en France, à l'exception des salariés de Nature & Découvertes, peut à présent affecter immédiatement et en totalité les sommes qui leur sont versées au titre de la participation et de l'intéressement sur les mêmes fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) et bénéficier des services du même gestionnaire administratif. Une des possibilités offertes aux salariés à travers ce plan d'épargne Groupe est de souscrire des parts du FCPE dédié « Salariés Fnac Darty », investi en titres cotés de l'entreprise.

3.4.2 / 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 26 mai 2024.

Au cours de l'exercice 2021, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 27 mai 2021 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (176 bénéficiaires) afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre. Le dénouement s'effectuera en instruments de capitaux propres. Ce premier plan attribué en 2021 concerne uniquement les résidents français.

La durée de ce plan est de trois ans (27 mai 2021 – 26 mai 2024). Ces actions ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période d'acquisition (27 mai 2021 – 26 mai 2024) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période d'acquisition. Les acquisitions seront subordonnées à une condition de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF 120 mesurée en 2024 au titre de la période 2021-2023 pour l'ensemble de la période, à des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2024 après la publication des résultats annuels du Groupe 2023 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2021, 2022 et 2023 pour l'ensemble de la période, et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en 2024 en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe de 2021, 2022 et 2023 pour l'ensemble de la période.

Au cours de l'exercice 2021, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 27 mai 2021 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (51 bénéficiaires), à l'exclusion expresse du dirigeant mandataire social exécutif, afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre. Le dénouement s'effectuera en instruments de capitaux propres. Ce deuxième plan attribué en 2021 concerne principalement les résidents étrangers.

La durée de ce plan est de trois ans (27 mai 2021 – 26 mai 2024). Ces actions ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période d'acquisition (27 mai 2021 – 26 mai 2024) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période d'acquisition. Les acquisitions seront subordonnées à

une condition de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF 120 mesurée en 2024 au titre de la période 2021-2023 pour l'ensemble de la période, à des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2024 après la publication des résultats annuels du Groupe 2023 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2021, 2022 et 2023 pour l'ensemble de la période, et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en 2024 en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe de 2021, 2022 et 2023 pour l'ensemble de la période.

Chaque condition de performance est mesurée à la fin de chaque période en prenant en compte la performance sur l'ensemble de la période. Chaque critère de performance, pour chaque période, a un seuil de déclenchement au-dessous duquel aucune action liée à ce critère n'est acquise. Les actions perdues sur une période ne sont pas remises en jeu la période suivante.

Ces deux plans 2021 d'attribution gratuite d'actions (détaillé à la section 7.2.4 du présent Document d'enregistrement universel), tout comme les plans 2019 et 2020 d'attribution gratuite d'actions de performance, prévoient des acquisitions anticipées des actions notamment dans les cas suivants : un changement de contrôle de la Société, une offre publique d'achat portant sur les titres de la Société, en cas d'offre publique d'échange sur les actions de la Société, en cas de fusion ou de scission, d'offre publique de retrait.

Au cours de l'exercice 2021, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 27 mai 2021 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (49 bénéficiaires), à l'exclusion expresse du dirigeant mandataire social exécutif. Le dénouement s'effectuera en instruments de capitaux propres. Ce troisième plan attribué en 2021, spécifique, concerne uniquement les résidents français.

La durée de ce plan est de trois ans (27 mai 2021 – 26 mai 2024).

Ce plan n'est pas soumis à des conditions de performance et vise à reconnaître l'engagement de managers n'ayant pas encore bénéficié d'attribution d'actions gratuites Fnac Darty dans le passé (ou de manière exceptionnelle). L'acquisition des titres est subordonnée à une condition de présence du bénéficiaire au sein du Groupe à la date de maturité de ce plan.

3.5 / Éléments susceptibles d'avoir une incidence en période d'offre publique

En application de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous vous précisons les points suivants susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique :

- la structure du capital ainsi que les participations directes ou indirectes connues de la Société et toutes informations en la matière sont décrites aux paragraphes 7.1.2.6 et 7.3.1 ;
- il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote, sous réserve de la privation de droits de vote susceptible d'être demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 3 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société, à défaut de déclaration du seuil statutaire de 3 % ou de tout multiple de 1 % au-dessus de 3 % (article 9 des statuts) – cf. paragraphe 7.1.2.6 ;
- il n'existe pas de restriction statutaire au transfert des actions ;
- à la connaissance de la Société, il n'existe pas de pactes et autres engagements signés entre actionnaires ;
- il n'existe pas de titre comportant des droits de contrôle spéciaux ;
- les droits de vote attachés aux actions Fnac Darty détenues par le personnel au travers du FCPE Actions sont exercés par un représentant mandaté par le conseil de surveillance du FCPE à l'effet de le représenter à l'assemblée générale ;
- les règles de nomination et de révocation des membres du conseil d'administration sont les règles légales et statutaires prévues aux articles 12, 17 et 18 des statuts décrites au paragraphe 7.1.2.3 ;
- en matière de pouvoirs du conseil d'administration, les délégations en cours sont décrites dans le présent rapport au paragraphe 7.2.3.1 (programme de rachat d'actions) et dans le tableau des délégations d'augmentation du capital figurant au paragraphe 7.2.1, étant précisé que l'autorisation en matière de rachat d'actions et les délégations en matière d'augmentation de capital sont suspendues en période d'offre publique (à l'exception de la délégation au profit des salariés adhérents d'un PEE) ;
- la modification des statuts de notre Société se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires ;
- les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société sont les suivants : le Contrat de Crédit et l'emprunt obligataires *High Yield* décrits au paragraphe 4.2.2.2 comprennent une clause aux termes desquelles les créanciers de Fnac Darty pourraient demander le remboursement anticipé total ou partiel des sommes prêtées en cas de changement de contrôle ;
- il n'existe pas d'accords particuliers prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions de membres du conseil d'administration ou de salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.

3.6 / Autres informations

Les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales figurent au paragraphe 7.1.2.4.

Le tableau des délégations financières en matière d'augmentation de capital figure au paragraphe 7.2.1.

3.7 / Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021

À l'assemblée générale de la société Fnac Darty S.A.,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher

l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé, à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris La Défense, le 16 mars 2022

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Éric Ropert
Associé

Deloitte & Associés

Guillaume Crunelle
Associé